

# Évaluation finale du projet *Tarabot* Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) - Tunisie

---

RAPPORT FINAL

*Juin 2021*



Voluntās

## Contenu

1. Remerciements .....	1
2. Abréviations .....	2
3. Résumé exécutif .....	3
4. Introduction .....	5
4.1. Contexte .....	5
4.2. À propos du projet <i>Tarabot</i> .....	5
4.3. Portée de l'évaluation .....	6
5. Méthodologie de l'évaluation .....	6
5.1. Cadre de l'évaluation .....	6
5.2. Sources de données .....	10
5.3. Limitations.....	12
6. Résultats .....	13
6.1. Pertinence .....	13
6.2. Cohérence .....	24
6.3. Efficacité.....	32
6.4. Efficience .....	40
6.5. Impact .....	45
6.6. Durabilité .....	51
6.7. Approches transversales .....	54
7. Conclusions, leçons apprises et recommandations .....	57
7.1. Conclusions et leçons apprises.....	57
7.2. Recommandations stratégiques et opérationnelles.....	60
8. Annexes .....	64
8.1. Méthode et processus .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
8.2. Liste des documents de projet reçus .....	64
8.3. Liste des interviewés.....	65
8.4. Guides d'entretien .....	66

## 1. Remerciements

Au nom de Voluntās, Estelle Allano et son équipe de consultantes, en charge de mener à terme l'évaluation finale du projet Tarabot implémenté par le PNUD Tunisie, projet portant sur la prévention de l'extrémisme violent, remercie l'équipe du PNUD Tunisie pour son professionnalisme et pour son travail de coordination ainsi que pour les dispositions prises afin de faciliter le travail de la consultante et de son équipe, plus particulièrement, Mr. Massimo Fusato, Conseiller Technique Principal et Mme. Nesrine Ressaïsi, Experte MEAL.

Nous présentons également des remerciements à la CNLCT pour sa disponibilité malgré la charge de travail et les limitations en raison du protocole sanitaire en vigueur.

Nous souhaitons aussi remercier les différentes parties prenantes interviewées pendant la visite de terrain dans les régions cibles de Tatouine, Médenine et Gabès, pour leur temps alloué aux réunions.

Finalement, nos remerciements s'adressent à toutes les personnes consultées qui nous ont dédié du temps et qui ont généreusement partagé leur expérience et leurs connaissances pour répondre à nos questions dans le cadre de cette évaluation finale.

## 2. Abréviations

<b>ANPR</b>	Agence Nationale de Promotion de la Recherche Scientifique
<b>CDIS</b>	Comité de défense et d'intégration sociale
<b>CGPR</b>	Comité Général des Prisons et de la Rééducation
<b>CNLCT</b>	Commission Nationale de Lutte Contre le Terrorisme
<b>DGPR</b>	Direction Générale des Prisons et de la Rééducation
<b>DGRS</b>	Direction Générale de la Recherche Scientifique
<b>EV</b>	Extrémisme violent
<b>FCO</b>	Foreign, Commonwealth and Development Office
<b>GCERF</b>	Global Community Engagement and Resilience Fund
<b>IcSP</b>	Actions financées par l'Instrument contribuant à la Stabilité et à la Paix
<b>KIIs</b>	Entretiens avec des informateurs clés
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>PEV</b>	Prévention de l'extrémisme violent
<b>PNUD</b>	Programme des Nations unies pour le développement
<b>SNLCET</b>	Stratégie Nationale de Lutte Contre l'Extrémisme et le Terrorisme
<b>TdC</b>	Théorie de Changement

### 3. Résumé exécutif

En 2021, la Tunisie a commémoré les dix ans d'un processus démocratique ayant nourri de grands espoirs. Une décennie marquée par des perturbations politiques, sécuritaires et sociales. Le pays, sur la ligne de front de la lutte anti-terroriste, est aux premières loges pour combattre et prévenir l'extrémisme violent (EV). Bien que la menace en matière d'extrémisme violent ait évolué et diminué au cours des dernières années, la Tunisie reste classée au 49<sup>ème</sup> rang sur 163 pays, dans l'Indice mondial du terrorisme<sup>1</sup>.

C'est dans ce contexte que le projet « Tarabot - Développement inclusif pour prévenir la violence » a vu le jour en juillet 2017, dans une approche pangouvernementale et pan-sociétale ayant pour double objectif de contribuer à renforcer la résilience de l'Etat (en particulier de la CNLCT) et de la société tunisienne face à l'extrémisme violent, rendant ainsi plus efficaces les efforts institutionnels en matière de PEV et permettant également de développer des liens directs avec la société civile.

En mars 2021, Voluntās a été mandaté par le PNUD Tunisie pour réaliser l'évaluation finale du projet Tarabot afin de solidifier davantage les efforts et la vision du PNUD en matière de PEV. L'évaluation, menée selon une méthodologie classique, est basée sur des méthodes de recherche qualitatives au travers d'une revue littéraire extensive et de 37 entretiens, avec pour objectif final de faciliter la prise de décision en vue de la conception d'une deuxième phase du projet. En effet, les leçons tirées de cette première phase d'implémentation vont permettre de mieux définir les perspectives futures et les recommandations élaborées vont servir à nourrir la réflexion en matière de positionnement du projet mais également d'appui à la CNLCT.

En matière de pertinence, le projet se positionne de manière satisfaisante, avec un accent particulier portant sur le partenariat institutionnel entre le PNUD et la CNLCT, jugé très pertinent et apportant de la visibilité, de la légitimité et de la crédibilité. Le projet est également adapté au contexte tunisien, tant au niveau national que local et a couvert des régions et groupes cibles pertinentes à la thématique de PEV. Le volet recherche est un pilier phare de Tarabot car les travaux engagés permettent de mieux comprendre les causes de l'extrémisme violent et de renforcer les capacités tunisiennes d'une part, et de nourrir de futures politiques publiques, d'autre part. Par ailleurs, au travers une approche multipartite, le projet a permis de rassembler et de fédérer de nombreux acteurs pertinents autour de la thématique de PEV et de favoriser une collaboration entre la CNLCT et les associations de la société civile.

Portant sur la cohérence, le projet Tarabot se positionne comme une initiative innovante, fédératrice et structurante, au sein du PNUD et du Système des Nations Unies, en convergence avec le rôle de coordination de la CNLCT. Il s'inscrit dans un contexte de mise en œuvre de la SNLCET et d'efforts pour compléter une approche sécuritaire par une approche préventive et s'aligne parfaitement avec la stratégie nationale. A travers les projets associatifs, le projet a permis une collaboration avec la gouvernance locale, cela reste cependant limité.

Sur le volet efficacité, les facteurs-clés principaux relayés, sont la relation de confiance entre le PNUD et la CNLCT, la participation active de la société civile et les études de terrain permettant un diagnostic réel sur la thématique et les besoins des communautés. En effet, le projet Tarabot a certainement contribué à la construction d'une connaissance basée sur les faits, notamment au travers de l'expérience terrain acquise par les associations mais également par le volet recherche et l'implication directe de la Commission dans ce dernier, jugée comme étant positive.

Tarabot a également travaillé à rapprocher la CNLCT de la société civile, permettant de créer un lien ou passerelle mais malgré ces efforts et certains progrès, le lien entre les associations et la CNLCT n'est pas encore très profond. Elle manque encore de visibilité auprès des acteurs civils et gagnerait à travailler davantage sur cet aspect.

En matière d'efficience, la pandémie de COVID-19 fut le plus grand obstacle à dépasser lors de l'implémentation du projet. Le PNUD a fait preuve d'un bon leadership et a entretenu de bonnes relations avec les partenaires (institutionnels et associatifs) et a joué un rôle essentiel en matière de réseautage entre les divers acteurs impliqués.

---

<sup>1</sup> <https://imctc.org/fr/eLibrary/INTReports/Documents/Report-Issu-20-FR.pdf>

Le projet a fait face à des obstacles et blocages administratifs, notamment avec l'ANPR pour le volet recherche. Des retard et défis ont également été rencontrés par les associations, dont les moyens logistiques et la compréhension des procédures administratives du PNUD étaient limitées, créant ainsi des retards, mais qui étant donné les circonstances sanitaires, ont été bien manœuvrés.

L'impact principal du projet Tarabot réside dans sa contribution à renforcer la résilience face à l'EV, en particulier au niveau local. Également à souligner, l'ouverture de l'espace académique à la thématique de PEV notamment grâce au partenariat avec la DGRS.

Par ailleurs, le projet a eu un impact sur l'image et la perception de la CNLCT même si cela reste encore limité. Le projet est considéré par la totalité des acteurs impliqués comme étant une initiative fédératrice ayant permis de développer une vision commune en matière de PEV et de rapprocher les différents acteurs pertinents à la thématique. L'impact sur la cohésion sociale est clairement présent et significatif, au niveau individuel et sociétal dans les limites des régions cibles et des individus touchés (l'impact du projet est limité dans sa portée).

En matière de durabilité, il y a un consensus entre les différentes parties prenantes impliquées, ayant une réelle volonté de continuer à travailler sur la thématique conjointement, pour obtenir des résultats durables à long terme. La durabilité des liens forgés par le projet est importante, notamment au niveau de la CNLCT mais aussi au niveau du PNUD et des acteurs locaux, pour de futurs échanges de connaissances, de futures programmations mais aussi pour garantir une appropriation de part de la CNLCT.

La dimension genre et respect des droits de l'Homme ont été prises en considération par les différentes parties prenantes. Il est constaté que les femmes sont représentées, au niveau de la CNLCT, au niveau des associations et de la mise en œuvre des activités ainsi que des bénéficiaires directes. En revanche, il est nécessaire de fournir une conception plus raffinée des considérations de genre et s'atteler à une approche plus stratégique pour l'inclusion des femmes sur la thématique.

Douze recommandations ont été développées et priorisées, gardant à l'esprit qu'une approche de capitalisation des efforts déjà réalisés est primordiale. Il est recommandé de conserver et consolider l'approche locale dans la mise en œuvre et poursuivre les efforts avec les acteurs locaux ayant une bonne connaissance du terrain et un accès direct aux communautés. Il faut également renforcer l'approche multipartite et engager le secteur privé sur la thématique PEV. Poursuivre le travail avec les autorités (acteurs gouvernementaux nationaux, régionaux et locaux) pour solidifier le rôle et la place de la CNLCT et accroître son rayonnement et sa visibilité.

Il serait important pour le PNUD de réfléchir au modèle d'engagement avec la société civile et d'explorer les différents mécanismes potentiels, tels que le modèle de subsidiarité (modèle adopté pour la phase I du projet) ou le modèle de financement en cascade. La réflexion devra également porter sur la relation de travail avec les associations, soit comme bénéficiaires, soit en tant que prestataires de services.

## 4. Introduction

### 4.1. Contexte

La prévention de l'extrémisme violent est devenue une priorité mondiale au cours de la dernière décennie et reste un objectif très présent à l'agenda des Etats ainsi que des organisations nationales et internationales. Ces dernières ont dès lors, développé des stratégies et des politiques nationales et locales afin de prévenir la propagation de l'extrémisme violent, et ce dans un contexte général caractérisé par une grande attention accordée aux actions de lutte contre le terrorisme, considéré comme étant la menace la plus immédiate et la plus nuisible.

L'intérêt de la communauté internationale, la réponse étatique (principalement sécuritaire), l'implication de la société civile, l'impact de la sphère politique, la réaction des communautés et l'attention médiatique sont autant de facteurs ayant contribué à faire de la lutte contre le terrorisme le premier défi dans le contexte actuel. Par conséquent, ceci n'est pas sans impact sur la façon dont laquelle les différentes actions en matière de PEV, qui est un travail réalisé en amont, ont été pensées et mises en œuvre par les différentes parties prenantes impliquées en Tunisie.

A partir de 2016, de nombreuses mesures œuvrant sur la thématique de PEV ont été mises en place par une pluralité d'acteurs, notamment sociaux, en Tunisie, mais aussi au niveau des partenaires institutionnels et de la société civile, avec une réelle volonté de collaboration et de complémentarité. Ces initiatives ont été saluées par la communauté internationale comme étant un exemple de bonnes pratiques. En effet, il est de la conscience générale, que pour adresser et prévenir l'extrémisme violent dans le contexte tunisien, il faut réaffirmer, réaligner et consolider les stratégies de prévention mises en place et favoriser le renforcement de la coopération multi acteurs, travaillant avec une même approche participative et communautaire afin de promouvoir la cohésion et la résilience, tant au niveau individuel que collectif.

### 4.2. À propos du projet *Tarabot*

Depuis 2014, le PNUD travaille à développer une compréhension plus profonde et plus nuancée de l'extrémisme violent. Dans ce sens, les efforts du PNUD pour prévenir l'extrémisme violent se concentrent sur la relation avec les opportunités économiques, l'état de droit et les droits de l'homme, ainsi que l'inclusion dans la gouvernance et les processus civiques. L'engagement du PNUD dans la prévention de l'extrémisme violent (PEV) est fondé sur le « Plan d'Action et de Prévention contre l'Extrémisme Violent » du Secrétariat-Général des Nations Unies de 2015 ainsi que par des orientations telles que « Prévenir l'Extrémisme Violent à Travers la Promotion du Développement Inclusif, de la Tolérance et du Respect de la Diversité » du PNUD.

Le projet « Tarabot - Développement inclusif pour prévenir la violence » vise à contribuer à renforcer la résilience de l'Etat et de la société tunisienne face à l'extrémisme violent, en rendant plus efficaces les efforts en matière de PEV. Cette incitative s'inscrit dans l'effet 1 de l'axe de gouvernance démocratique du « Plan cadre d'aide au développement du système des Nations Unies (UNDAF) 2015-2019 », sur l'opérativité des institutions et le respect des droits de l'homme. Également, dans le Produit 5.5. du Plan Stratégique du PNUD, sur le fonctionnement des mécanismes institutionnels, fondés sur la gestion pacifique des conflits. Au cours des dernières années, le bureau du PNUD en Tunisie a mené des activités de dialogue et de développement local en abordant des questions prioritaires telles que le chômage, la lutte contre la corruption, la protection de l'environnement, la réforme du secteur de la sécurité et la promotion de la cohésion sociale.

Face aux menaces posées par l'extrémisme violent, le gouvernement tunisien a adopté en 2016, la Stratégie Nationale de Lutte Contre l'Extrémisme et le Terrorisme (SNLCET), qui incorpore quatre piliers : la protection, la poursuite, la réponse et bien évidemment, la prévention. Sous les mêmes champs d'intervention, la Commission Nationale de lutte contre le terrorisme (CNLCT) a été créée en 2015, sous l'égide du chef du Gouvernement pour promouvoir la collaboration et la coordination des projets et programmes portant sur la SNLCET. Dans le cadre du projet Tarabot, le PNUD Tunisie a accompagné la CNLCT en vue de renforcer les capacités du Gouvernement dans la définition, de manière informée et concertée, des priorités nationales visant à prévenir l'extrémisme violent.

### 4.3. Portée de l'évaluation

Pour solidifier davantage les efforts du projet Tarabot et la vision du PNUD en matière de PEV, Voluntas a assuré cette mission d'évaluation, en se basant sur les critères d'évaluation CAD, dans l'objectif de faciliter la prise de décision en vue de la conception d'une deuxième phase du projet.

Voluntas a assisté le PNUD en menant une évaluation mesurant le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre du projet Tarabot (en prenant en compte l'évaluation réalisée à mi-parcours), afin d'en tirer les leçons utiles et afin de mieux définir les perspectives futures. Les recommandations conçues et élaborées vont servir à nourrir la réflexion sur le positionnement du projet et du PNUD en appui à la CNLCT. Elles vont également aider à mieux définir les modalités d'un tel appui, à la lumière d'une analyse prospective du contexte national. L'évaluation permet au PNUD d'obtenir une vraie compréhension du processus d'accomplissement des objectifs ciblés par l'implémentation du projet en Tunisie, aussi bien de connaître à quel degré les interventions et livrables délivrés ont su servir les besoins et attentes du programme. Finalement, les conclusions de l'évaluation vont pouvoir servir en tant que guide pour la prochaine intervention du PNUD en matière de PEV, et visent à intégrer les leçons et bonnes pratiques au sein de futures initiatives.

Voluntas a adopté une approche inclusive et transparente dans sa collaboration avec le PNUD et a assuré un vrai partenariat tout au long de la procédure de l'évaluation en établissant une voie de communication claire, communiquant sur les développements clés de la mission. Un bref aperçu des activités, extraits, résultats et impact de ce qui a été réalisé au cours de cette mission est élaboré dans la figure ci-dessous :

Activités	Extraits	Résultats	Impact
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation de l'équipe du projet</li> <li>• Examen approfondi des documents relatifs à la conduite du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note méthodologique détaillée et un calendrier pour la conduite de la mission d'évaluation: Inception Report ou Rapport de Démarrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNUD Tunisie a une compréhension approfondie de la méthodologie de la mission de l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNUD Tunisie est capable d'entamer des futurs projets en se basant sur les leçons apprises</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de contact et rencontre avec les personnes concernées au PNUD, bénéficiaires et partenaires du projet</li> <li>• Analyse des données collectées (entretiens/recherche documentaire)</li> <li>• L'animation d'une session de restitution des résultats de l'évaluation et de débriefings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation des conclusions et recommandations préliminaires a propos des activités réalisées et mesure de l'impact du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation fondée sur une analyse des objectifs et résultats atteints de la mise en œuvre du projet</li> <li>• PNUD Tunisie et les vis-à-vis nationaux sont informés du processus de l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PNUD Tunisie dispose de leçons apprises permettant d'informer la conception, l'adaptation et/ou la mise en œuvre de nouveaux projets</li> <li>• Recommandations, bonnes pratiques opérationnelles et de gestion incorporées dans les futures activités d'appui en la matière</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation des contributions des membres de l'équipe, les commentaires reçus lors des débriefings</li> <li>• Production d'un rapport d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de l'atelier de restitution</li> <li>• Rapport final d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNUD Tunisie dispose d'une comparaison croisée de la mise en œuvre, leçons apprises et bonnes pratiques opérationnelles du projet Tarabot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donateurs sont conscients de l'efficacité et de l'efficacité du projet</li> </ul>

Figure 1 Notre compréhension de la mission

## 5. Méthodologie de l'évaluation

### 5.1. Notre approche évaluative

Comme élaboré dans la figure qui suit, l'approche proposée pour accomplir la mission d'évaluation du projet Tarabot a été basée sur trois étapes. En premier lieu, Voluntas a finalisé la méthodologie de l'évaluation en se basant sur les critères d'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) - Le Comité d'aide au développement (CAD). Nous avons ajouté le critère de Cohérence, pour mieux tenir compte des interactions, des logiques systémiques, de la dynamique des partenariats et actions similaires implémentées. Notre méthodologie s'est basée aussi sur une approche de sensibilité au genre, et a respecté tout au long de son élaboration et exécution les principes de « do no harm » et de sensibilité aux conflits. Il est important aussi de préciser que dans cette phase primaire d'élaboration des questions de l'évaluation, nous nous sommes appuyés sur les critères annoncés et ce pour permettre une bonne compréhension du déroulement et de la mise en œuvre du projet. Le cadre de l'évaluation a été finalisé en



collaboration avec le Conseiller Technique Principal (CTP) du projet Tarabot dans la phase de préparation et a servi comme point de départ pour toute l'évaluation.

En deuxième lieu, Voluntas a mené l'évaluation de la performance du projet en s'appuyant sur les critères sélectionnés lors de la phase de préparation. Cela a été utilisé pour identifier les points forts et faibles du projet. En attribuant des points, nous avons pu évaluer les activités du projet sur (i) un niveau programmatique, envisageant la conception du projet et la réalisation de ses extrants et résultats souhaités, (ii) un niveau organisationnel, envisageant la gestion du projet.

L'évaluation a permis l'identification des leçons apprises de la mise en œuvre du projet, du dispositif de pilotage et de coordination, ainsi que des mécanismes de communication interne et externe du projet. Nous avons également procédé à l'identification des bonnes pratiques opérationnelles et de gestion, qui seront à prendre en compte pour la planification et la conception de futures activités d'appui en la matière. Enfin, l'analyse a permis d'informer la formulation de recommandations pertinentes au niveau programmatique en termes de pertinence, de cohérence et de durabilité et sur l'amélioration du système de suivi et évaluation du projet. La dernière série de recommandations, couvre les bonnes pratiques et les leçons apprises, qui sont projetées et prioritisées selon leur faisabilité et pertinence.

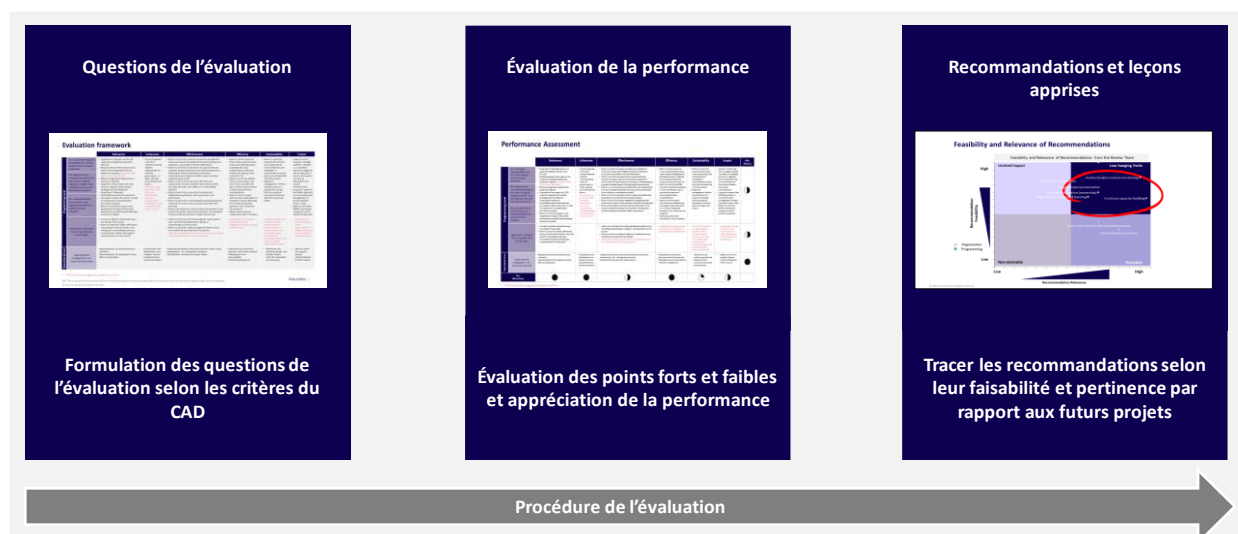


Figure 2 Approche de l'évaluation

## Nos principes fondamentaux

Tout au long du processus d'évaluation, tant dans la méthodologie proposée que dans les différentes phases, Voluntas a assuré le respect total des principes de « do no harm », de sensibilité au conflit et de sensibilité au genre ainsi que l'intégration de leurs considérations éthiques dans notre mission.

### (i) Approche « do no harm »

Le principe de « do no harm » dans les programmes sensibles aux conflits et en relation avec la prévention de l'extrémisme violent plus spécifiquement, reste au cœur de toutes les interventions effectuées par Voluntas. En outre, lors des entretiens, l'approche de la collecte et du traitement des données a été guidée par la participation volontaire et le consentement éclairé des participants. Les personnes qui étaient invitées à participer avaient la possibilité de refuser de participer, tandis que celles qui avaient accepté de participer ont été rappelés qu'elles ont le droit de ne pas répondre à une question ou de se retirer à tout moment du processus. Les réponses étaient utilisées de manière anonyme dans le rapport final.

### (ii) Sensibilité au conflit

S'appuyant sur notre expérience acquise dans les zones de conflit et les états fragiles, Voluntas a adopté une approche sensible aux conflits qui s'inscrit dans le contexte du pays, de la région et de l'intervention. Afin de pouvoir s'adapter aux environnements fragiles, le calendrier a tenu compte d'un temps tampon supplémentaire pour la collecte des données afin de pouvoir garantir une certaine flexibilité en matière de programmation. En outre, les différents instruments de collecte

de données ont été conçus pour répondre aux différents répondants cibles et adaptés de manière spéciale pour tenir compte des différentes expériences des parties prenantes sur la base de la recherche et de l'examen initial.

### (iii) Sensibilité au genre et aux droits de l'homme

Notre étude a été basée sur les traités internationaux et régionaux relatifs à la promotion et à la protection des droits de l'homme et de l'égalité entre les sexes. Elle a été menée d'une manière qui respecte l'autonomisation des femmes et qui garantit que leur voix soit entendue. Les entretiens ont également été menés par la consultante et l'assistante de recherche qui sont des femmes. Par ailleurs, notre équipe a été spécialement attentive aux rôles des hommes et des femmes et a pris en considération les implications potentielles des différences de cultures, de religion, de capacités, d'âge et d'ethnicité entre autres. Afin de respecter le contexte régional, les entretiens ont été dirigés par une femme et menés en français ou en arabe, selon les besoins.

L'équipe a suivi une approche participative et inclusive pendant le déroulement notre collaboration avec le PNUD et les partenaires concernés. L'approche et la méthodologie générale ont été développées en étroite collaboration avec le Conseiller technique du projet afin de s'assurer de leurs adéquations avec les différentes dimensions du projet et de faire entendre la voix de l'ensemble des acteurs impliqués.

## 5.2. Cadre de l'évaluation

La mission d'évaluation a apporté les réponses aux questions évaluatives tout en exposant les preuves trouvées et analysées, justifiant ainsi les conclusions élaborées selon une approche axée sur les résultats et favorisant la production de données probantes ou « evidence-based approach ». Notre cadre de l'évaluation préliminaire, présenté dans la figure ci-dessous est basé sur les critères d'évaluation CAD et correspond avec les questions énoncées dans le TDR. Globalement, notre travail évaluera la mesure selon laquelle les résultats désirés de ce projet ont été atteints, de manière pertinente au contexte régional, cohérents avec les autres initiatives similaires, efficaces, et si les résultats ont été livrés de manière efficiente, admettant un impact durable et positif.

Dans ce cadre, le projet Tarabot a été évalué en suivant ces critères :



Figure 3 Critères OCDE pour l'évaluation

- **Pertinence** : Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue.
- **Cohérence** : Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.
- **Efficacité** : Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations. L'analyse de l'efficacité suppose de prendre en compte l'importance relative des objectifs ou des résultats.

- **Efficienc** : Mesure dans laquelle l'intervention produite, ou qui est susceptible d'être produite, et des résultats de façon économique et dans les temps. Il s'agit de mesurer la manière dont les ressources ou les apports (tels que les fonds, les compétences et les délais impartis) sont convertis en résultats et ce de façon rentable.
- **Impact** : L'évaluation recherchera les changements effectifs ou potentiels que le projet aurait pu/est de nature à favoriser.
- **Viabilité/Durabilité** : Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer dans la durée.

L'évaluation a été structurée de manière à prendre en compte la transversalité des éléments de sensibilité.

- **Genre** : En premier lieu, nous avons examiné les considérations relatives à la différenciation et l'adaptation nécessaire dans les interventions ciblant les hommes, les femmes, les garçons et les filles. D'autre part, nous avons observé si le rôle des femmes et des filles en tant qu'acteurs actifs était potentialisé pour permettre de renforcer les actions de PEV. Pour cela, nous avons pris en compte les démarches de planification, communication et recherche en synergie avec le Plan d'Action National pour la mise en œuvre de la Résolution 1325 femme paix et sécurité.
- **Sensibilité aux conflits** : Nous avons analysé également l'intégration de la sensibilité aux conflits dans les différentes démarches de planification prévues au niveau national (tant dans le développement des priorités nationales en termes de PEV que dans l'élaboration du plan de communication) et au niveau local.
- **L'approche « do no harm »** : Tout au long de l'évaluation, nous avons pris également en compte l'application de l'approche « do no harm » pendant la conception et l'exécution du projet. Cela a couvert l'analyse du contexte et l'estimation des impacts positifs ou négatifs sur ce contexte.

La figure ci-dessous représente le cadre de l'évaluation proposé par Voluntās, incluant les questions de l'évaluation présentes dans les Termes de Référence (TDR) et comprenant des questions additionnelles développées par Voluntās. Le cadre de l'évaluation sera mis à jour et ré-affiné lors de la phase de préparation en collaboration avec le Conseiller Technique Principal (CTP) du projet Tarabot.

\* La police rose indique les suggestions proposées par Voluntās

	Pertinence	Cohérence	Efficacité	Efficienc	Impact	Durabilité	
Au niveau de programmation	Produit 1 : Des connaissances sur l'EV sont produites et valorisées par la CNLCT de manière concertée	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure selon laquelle le projet est resté pertinent aux priorités locales et nationales en considérant le contexte socio-politique et sanitaire</li> <li>Mesure selon laquelle le modèle d'engagement de la société civile est pertinent</li> <li>Mesure selon laquelle le volet de la recherche est pertinent dans la PEV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohérence du projet avec les actions régionales et globales du PNUD et des Nations Unies dans la PEV</li> <li>Alignement du projet avec les autres initiatives mise en œuvre dans la région, implémentées par le gouvernement ou d'autres organismes non gouvernementaux qui travaillent sur la même thématique</li> <li>Cohérence avec la mission et priorités du PNUD et bailleur de fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure selon laquelle les résultats escomptés du projet ont été réalisés</li> <li>Mesure selon laquelle des progrès ont été accomplis en vue de la réalisation des effets souhaités du projet</li> <li>Mesure selon laquelle le renforcement des capacités de la CNLCT est efficace</li> <li>Mesure selon laquelle les mécanismes de communication entre la CNLCT et le grand public sont efficaces</li> <li>Mesure selon laquelle les ONG impliquées sont efficaces</li> <li>Mesure selon laquelle la participation du secteur privé est efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure selon laquelle les produits du projet ont résulté de l'utilisation rationnelle des ressources</li> <li>Mesure selon laquelle des produits qualitatifs ont été livrés dans les délais impartis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure selon laquelle les actions du projet ont généré des changements auprès des bénéficiaires finaux</li> <li>Quelles évidences peut-on identifier depuis ces actions</li> <li>L'influence des actions du projet sur la modification des pratiques et visions de la CNLCT</li> <li>La preuve de l'exercice effectif de leadership des partenaires nationaux et locaux lors de l'intervention venant démontrer leur appropriation de l'approche PEV</li> <li>Compréhension des terminologies (cohésion sociale, violence, EV, terrorisme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure selon laquelle les résultats atteints sont durables et vont permettre de générer d'autres résultats durant la suite du programme et au-delà</li> <li>L'assurance sur la durabilité des mécanismes mis en place par le projet</li> <li>Les pistes pour un plan de durabilité dérivé des mécanismes mis en place</li> </ul>
	Produit 2 : Les capacités de la CNLCT pour encadrer une vision stratégique de PEV sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure selon laquelle le modèle d'engagement de la société civile est pertinent</li> <li>Mesure selon laquelle le volet de la recherche est pertinent dans la PEV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence des mécanismes d'identification des problèmes adressés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence des mécanismes d'identification des problèmes adressés</li> </ul>			
	Produit 3 : Un processus de consultation multi acteurs au niveau national, régional et local est mis en place pour renforcer la participation et l'inclusion dans les efforts en matière de PVE						
	Produit 4 : Des actions de la société civile au niveau régional sont mises en œuvre pour renforcer la cohésion sociale						
Au niveau organisationnel	Genre et les vulnérabilités, y compris les principes de « do no harm » et sensibilité aux conflits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusion de l'intégration du genre dans l'élaboration du projet en tenant compte des spécificités nationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inclusion de l'intégration du genre dans l'élaboration du projet en tenant compte des spécificités nationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure selon laquelle les résultats ont contribué à l'équité de genre</li> <li>L'application des mesures sensibles au genre et inclusives dans les approches de la mise en œuvre du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotion du PNUD de l'égalité entre les genres, les droits de l'Homme et le développement humain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promotion du changement positif dans l'égalité de genre</li> <li>Évaluation des effets imprévus avec le respect du genre et l'inclusion</li> </ul>	
	Gestion organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>La pertinence des activités, y compris par rapport au cadre de référence des Nations Unies sur la prévention</li> <li>La pertinence de la mise en place de gestion du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordination avec les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs organisationnels qui affectent l'accomplissement des résultats à temps</li> <li>Identification des causes des délais d'exécution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure selon laquelle les modalités de partenariat ont été propices à la réalisation des produits</li> <li>L'allocation/l'usage des ressources financières et du potentiel humain</li> <li>Gestion et responsabilité</li> <li>Gestion financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure selon laquelle le projet s'aligne avec les principes du PNUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mécanismes pour cerner les leçons apprises en vue de la reproductibilité et l'ancrage</li> </ul>

Leçons apprises, bonnes pratiques et recommandations

Figure 4 Cadre de l'évaluation

### 5.3. Sources de données

Une dualité de modes de collection de données a été adoptée pour donner à l'évaluation un fondement solide, comme présenté dans la figure suivante. Cela a inclut une revue extensive des documents fournis par le PNUD ainsi que des entrevues avec des informateurs clés (KIIs). Ces entretiens ont été assurés par l'équipe proposée par Voluntās (une consultante senior, une associée et une analyste).

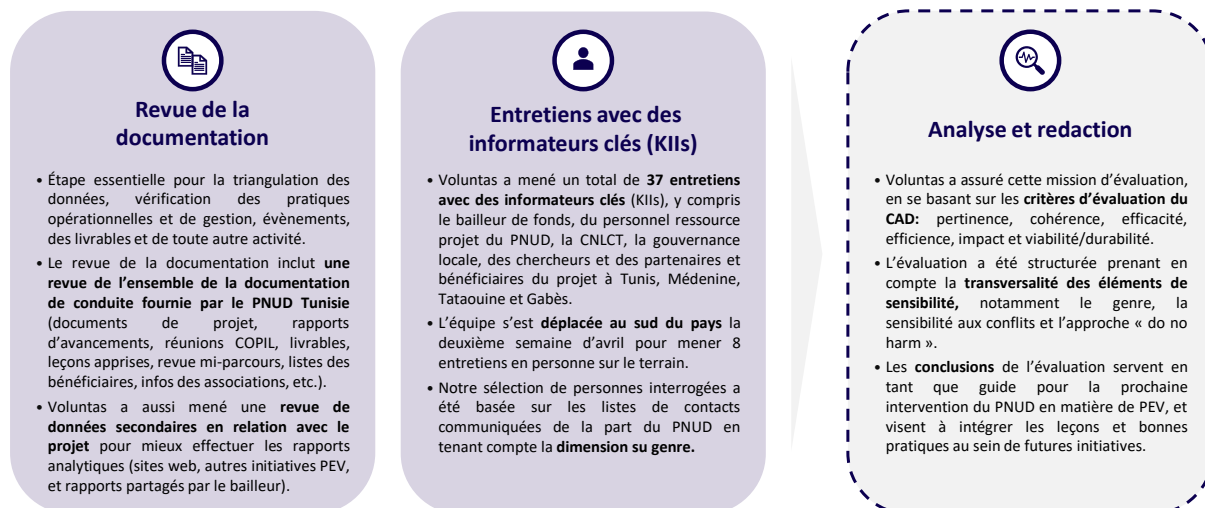


Figure 5 Modes de collection des données

#### Revue de la documentation

Voluntās a effectué une revue extensive de la documentation en rapport avec la mise en œuvre et déroulement du projet Tarabot (documents de projet, rapports d'avancements, études et rapports, revue mi-parcours, listes des bénéficiaires, agendas...) fournis par le CTP du projet. Par ailleurs, nous avons aussi évalué toute autre source de données secondaires pour mieux assurer et informer notre analyse de pertinence programmatique. La liste des documents de projet reçus se trouve dans l'annexe.

#### Entretiens avec des informateurs clés (KIIs)

Dans son rôle d'évaluateur, Voluntās a lancé une série d'entrevues/entretiens avec des informateurs clés (KIIs) menés avec les donateurs, du personnel ressource projet du PNUD, la CNLCT, la gouvernance locale, chercheurs et des partenaires et bénéficiaires du projet à Tunis, Médenine, Tataouine et Gabès. Voluntās a mené les KIIs suivants : (i) un entretien avec le bailleur de fonds (ii) cinq entretiens avec du personnel du PNUD (iii) quatre entretiens avec la CNLCT (iv) 4 entretiens avec la gouvernance locale (v) deux entretiens avec des chercheurs (vi) quatorze entretiens avec les partenaires de mise en œuvre et (vii) sept entretiens avec des bénéficiaires des projets à Médenine, Tataouine et Gabès, afin de se renseigner sur leurs perceptions et idées concernant le projet suivant nos critères d'évaluation.

Le déplacement de la consultante et de son assistante, dans le sud du pays, a eu lieu la deuxième semaine d'avril 2021. Huit entretiens en personne avec des partenaires d'exécution ont été réalisés. Dans notre sélection de personnes interrogées, basée sur la liste de contacts communiquée par le PNUD, Voluntās a reflété un équilibre de genre.

### 5.4. Processus du projet

La mission d'évaluation s'est déroulée en trois grandes phases, comme détaillé ci-dessous.

#### (i) Phase 1 : Préparation

La mission d'évaluation a commencé par une réunion de cadrage entre le Conseiller technique du projet Tarabot et la consultante. Voluntās a abordé la portée de la mission et, en collaboration avec le Conseiller technique, a déterminé l'approche d'évaluation, y compris son cadre analytique. Dans le cadre de la rencontre, les deux parties se sont également mis d'accord sur le calendrier des entretiens et de la collecte des données ainsi que sur le calendrier général. Sur la base des résultats

de la réunion de cadrage, l'équipe de Voluntās a procédé à un examen approfondi de la documentation disponible et pertinente, puis a développé le rapport de démarrage. Par la suite, Voluntās a finalisé le développement des instruments de collecte de données nécessaires (remis au PNUD fin mars 2021). La première phase s'est clôturée par la soumission du Rapport de démarrage.

## (ii) Phase 2 : Collecte des données et analyse

Une deuxième phase dite « phase de terrain », a démarré avec la conception des outils ou instruments de collecte des données. Cette phase a permis, à travers les entretiens individuels avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires des différents projets, de collecter les données secondaires. Dans le contexte COVID actuel, l'équipe a pris toutes les précautions nécessaires pour trouver l'équilibre entre le bon déroulement de cette phase et le respect du protocole sanitaire en vigueur. L'équipe a alterné les entretiens individuels entre les deux formules de « présentiel » et « à distance /en ligne ». La deuxième phase s'est traduite par les deux livrables suivants : (i) Présentation des découvertes préliminaires contenant les analyses et les résultats de l'évaluation pour l'atelier de restitution (ii) Session de restitution des résultats de l'évaluation en présence de toute l'équipe du PNUD (tenu le 1 juin 2021).

## (iii) Phase 3 : Rédaction

Lors de cette dernière phase, Voluntās a établi les résultats de l'évaluation dans un rapport qui a reflété les conclusions trouvées et ce de manière claire et correspondant à la structure et au cadre de l'évaluation approuvés pendant la phase initiale. La troisième phase se traduit par les deux livrables suivants : (i) Rapport provisoire tenant compte des observations et commentaires des parties prenantes pendant la réunion de restitution et (ii) Rapport Final tenant compte des observations et commentaires.

	Préparation	Collecte des données et Analyse	Rédaction
Responsabilités de VPA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenir une réunion de cadrage avec l'équipe du projet Tarabot</li> <li>Examen préliminaire approfondi et revue de la documentation (documents de projet, rapport d'avancement des activités, études, rapports, revue mi-parcours, etc.)</li> <li>Développer des guides d'entretiens d'intervenants clés (KIs)</li> <li>Finaliser une méthodologie et un calendrier détaillé d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen approfondi et revue de la documentation supplémentaire</li> <li>Entretiens avec les donateurs, du personnel du PNUD, la CNLCT, le gouvernement au niveau national et local, un chercheur et des partenaires et bénéficiaires dans les trois régions cibles</li> <li>Compiler, nettoyer et trianguler les données des revues des documents et des entretiens</li> <li>Analyser les données en se basant sur les critères d'évaluation</li> <li>Présenter les découvertes préliminaires au sein d'un atelier de restitution</li> <li>Compte rendu au PNUD et vis-à-vis nationaux du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formulation des conclusions et recommandations en se basant sur les résultats obtenus</li> <li>Préparer le rapport final, incluant les recommandations transversales et leçons apprises</li> <li>Finaliser le rapport d'évaluation final en se basant sur les commentaires de l'atelier de restitution</li> </ul>
Assistance par PNUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à la réunion de cadrage</li> <li>Mise à disposition des documents nécessaires pour la conduite de l'évaluation</li> <li>Commentaires sur la méthodologies, le calendrier et guides d'entretiens d'intervenants (KIs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir la collecte des données si nécessaire</li> <li>Proposer des commentaires lors de la session de restitution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir une rétroaction sur le projet de rapport final</li> <li>Diffusion du rapport final</li> </ul>
Livrables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Note méthodologique affinée (Inception Report/Rapport de démarrage)</li> <li>Guides d'entretiens (KIs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation des découvertes préliminaires contenant les analyses et les résultats de l'évaluation pour l'atelier de restitution</li> <li>Session de restitution des résultats de l'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport provisoire tenant compte des observations et commentaires des parties prenantes durant la réunion de restitution</li> <li>Rapport final tenant compte des observations et commentaires</li> </ul>

Figure 6 Processus du projet

## Calendrier

L'évaluation a eu lieu du 15 mars au 19 juin 2021, selon le calendrier illustré ci-dessous.

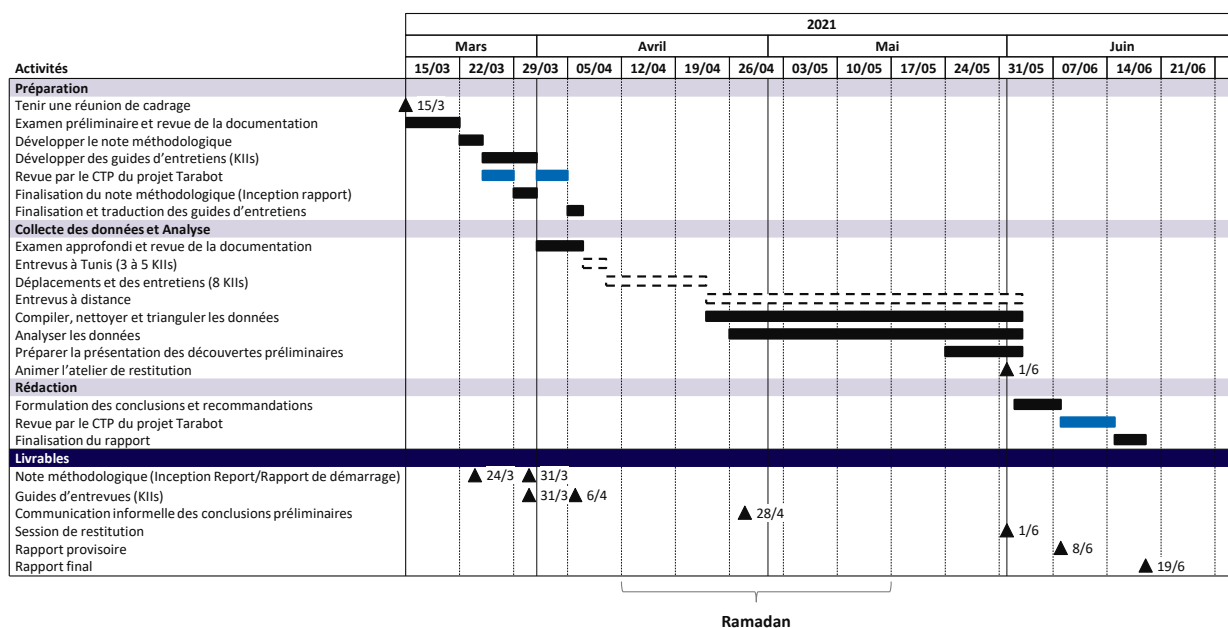


Figure 7 Calendrier

### 5.5. Limitations

Le tableau des risques présenté ci-dessous regroupe les risques identifiés liés à la mise en œuvre de l'évaluation. Les risques sont classés en fonction de la gravité attendue et de la probabilité de leur réalisation. Voluntas a travaillé de manière proactive pour diminuer la probabilité et les effets des risques liés à l'accomplissement de la mission et a collaboré étroitement avec le PNUD pour éviter tout risque lié à la phase de collecte des données.

Niveau risque	Risques afférents à la mission d'évaluation	Mesures d'atténuation des risques
●	Impact du Covid-19	Protocole sanitaire et intervention à distance. La consultante et son assistante ont respecté le protocole sanitaire en place et se sont déplacées dans les régions cibles de Tataouine, Médenine et Gabès pour mener huit entretiens en personne.
●	Impact du mois de Ramadan	Voluntas a fait au mieux pour initier la collecte de données juste avant le début du mois de Ramadan (quelques entretiens additionnels ont eu lieu après).
●	Sensitivités données informateurs des et	Garantie de l'anonymat, protection des données avec des outils de cryptage et l'adoption d'une approche de sensibilité aux conflits. Les informations liées aux individus sont cryptées pour assurer l'anonymat and sont protégées dans des disques durs cryptés.
●	Disponibilité à participer aux entretiens et coordonnées téléphoniques des	Une liste exhaustive des acteurs pertinents, y compris bénéficiaires a été partagée avec l'équipe d'évaluation, pour leur permettre de faire un échantillonnage et de choisir les personnes à interviewer sans biais (réalisé en coordination avec le PNUD).
●	Partialité du genre	Méthodologie sensible au genre. L'équipe en charge de collecter les données est composée de femmes ayant une vaste expérience dans la collection des données en matière de PEV en Tunisie, notamment dans les régions du sud.
●	La sensibilité de la thématique abordée par les projets et la	Le choix des modes de collecte des données ainsi que les outils développés pour procéder à la collecte de données ont été adaptés aux différentes populations cibles et ont tenu compte de leurs

	sensibilité/délicatesse de la population cible	spécificités et des sensibilités potentielles. L'expérience de l'équipe sur la thématique de PEV avec les populations marginalisées lui ont permis de gérer ces situations efficacement.
●	Absence de plans de suivi et évaluation rigoureux	Vérifier les dispositifs internes et formuler des recommandations. L'équipe d'évaluation a consacré du temps pour prendre connaissance des outils de suivi développés et adoptés par chacune d'elles et vérifier le dispositif interne de « monitoring ».
●	Difficulté d'évaluer l'impact à ce stade alors que les projets n'ont pas tous pris fin ou l'ont été tout récemment	L'équipe d'évaluation constate que la plupart des projets au moment de la collecte de données, étaient encore en cours d'implémentation, ce qui n'est pas idéal pour réaliser une valuation finale de projet. L'impact est difficile à mesurer à ce stade. Nous parlerons plutôt de l'avancement du projet vers l'impact.
●	Efficiences des instruments	Assurer l'efficacité des outils utilisés. Les instruments et outils utilisés ont été mis à l'essai avant leur utilisation pour s'assurer que les questions étaient faciles à comprendre et pour éliminer tout doute d'ambiguïté avant le commencement de la collecte des données.
●	Sécurité des chercheurs et parties prenantes	Approche à la sécurité stricte. La sécurité de nos collecteurs de données est une priorité primordiale. Pour ce projet, la collecte des données a été assurée par notre équipe locale, consciente des acteurs régionaux et familiarisée avec le contexte sécuritaire.
●	Alignement entre les personnes réalisant la collecte des données et l'analyse	La collecte des données et l'analyse ont été assurées par la même équipe, garantissant ainsi une coordination transparente et harmonieuse.

Table 1 Analyse des risques

## 6. Résultats

### 6.1. Pertinence

#### *Cadre logique et théorie de changement*

Dans le contexte tunisien et dans le but d'appuyer des efforts de PEV, le projet Tarabot a été conçu pour agir sur une dualité d'axes : **L'appui institutionnel pour l'établissement de mécanismes efficaces à l'échelle de l'ensemble du gouvernement pour la PEV en Tunisie en partenariat avec la CNLCT, et le renforcement de l'implication des acteurs non-étatiques et des acteurs locaux pour favoriser une approche globale de la société pour la PEV au niveau régional.**

Ce projet, qui reflète le plan stratégique du PNUD, s'aligne avec le cadre de coopération Tunisie-Nations Unies, et contribue à la réalisation de **quatre produits importants** axés sur le renforcement des connaissances en matière d'extrémisme violent, le renforcement des capacités de la CNLCT, le processus de consultations multi-acteurs et la cohésion sociale.

Produits escomptes	Indicateurs de produit	Source des données	Situation réf.		Cibles				
			2017	2018	2019	2020	2021		
<b>Produit 1:</b> Des connaissances sur l'EV - basées sur des évidences, spécifiques à la Tunisie et intégrant la dimension genre - sont produites et valorisées par la CNLCT de manière concertée	1.1 Nombre de recherches sur l'EV, basées sur des évidences, spécifiques à la Tunisie et intégrant la dimension genre, produites	PNUD	1	0	0	4	13		
	1.2 Niveau de participation de la CNLCT dans les processus de production de connaissances : "0" : information ; "1" consultation ; "2" implication , « 3 » leadership *	Partenaires	N/A	0	1	2	2		
	1.3 Degré d'utilisation de connaissances dans la formulation de stratégies de PEV « 0 » aucune connaissance produite utilisée par les preneurs de décisions ; « 1 » au moins une connaissance produite utilisée par les preneurs de décisions ; « 2 » plus qu'une connaissance produite utilisée dans la formulation de stratégies de PEV *	PNUD	N/A	0	0	1	2		
<b>Produit 2:</b> Les capacités de la CNLCT pour encadrer une vision stratégique de PEV sont renforcées	2.1 Progrès vers une vision de la CNLCT claire et cohérente concernant son rôle dans la PEV : « 0 » pas de vision ; « 1 » en cours. »2 » document de vision prêt, « 3 » document de vision adopté	CNLCT	N/A	0	0	1	2		
	2.2 % des membres de la CNLCT déclarent que leur compréhension en matière de PEV est renforcée	CNLCT	N/A	0	15%	50%	75%		
	2.3 % des membres de la CNLCT déclarent que leurs capacités techniques sont renforcées*	CNLCT	N/A	N/A	N/A	50%	75%		
	2.4 Niveau d'appropriation et utilisation des connaissances acquises suite à la participation à des activités d'apprentissage par la CNLCT: 0 : connaissances qui restent au niveau individuel ; 1 : transfert des connaissances à au moins une personne ; 2 appropriation des connaissances au sein du Secrétariat permanent et parmi les membres de la CNLCT	PNUD/ CNLCT	N/A	0	1	1	2		
<b>Produit 3:</b> Un processus de consultation multi acteurs au niveau national, régional et local est mis en place pour renforcer la participation et l'inclusion dans les efforts en matière de PEV	3.1 Niveau de participation des acteurs locaux dans la production de connaissances au niveau régional. 0 : information, 1 : concertation, 2 : implication, 3 : leadership *	PNUD	N/A	0	1	1	2		
	3.2 Niveau d'engagement de différents acteurs sociétaux (du secteur privé, société civile et points focaux de la CNLCT) : « 0 » pas d'engagement « 1 » engagement satisfaisant, « 2 » engagement extrême *			0	0	1	2		
	3.3 Niveau de participation de femmes et jeunes : 0 aucune participation, « 1 » participation partielle « 2 » participation satisfaisante			0	0	1	2		
<b>Produit 4</b> Des actions de la société civile au niveau régional sont mises en œuvre pour renforcer la cohésion sociale	4.1 % d'initiatives de la société civile financées par le projet ont contribué au renforcement de la cohésion sociale	PNUD		0	75%	75%	75%		
	4.2 % de bénéficiaires des initiatives de la société civile déclarent un renforcement de liens de confiance avec les acteurs locaux (désagregés)	Bénéficiaires		0	25	50	100		
	4.3 Évolution du niveau de collaboration entre les acteurs de la société civile et la CNLCT *	PNUD		0	25%	50%	100%		

Figure 8 Cadre logique (révisé)

Produits escomptes	Indicateurs de produit	Source données	Situation réf.		Cibles	
			2017	2018	2019	2020
<b>Produit 1 :</b> Le Gouvernement définit de manière informée et concertée les priorités nationales visant à prévenir l'extrémisme violent dans le respect des droits de l'homme	1.1 Un plan d'action de PEV qui reflète une compréhension partagée sur la PEV est disponible et diffusé	CNLCT	SNLCT disponible. Plans d'action ministériels en cours d'élaboration	Plan d'action intégré disponible		
	1.2 % des membres de la CNLCT et de son secrétariat permanent qui considèrent que leurs connaissances sur la PEV se sont améliorées et qu'ils l'ont mises en pratique	CNLCT	0%	30%	70%	100%
	1.3 Nombre de recherches produites	CNLCT	À établir	Méthodologie de recherche développée. 2 nouvelles recherches	4 nouvelles recherches	4 nouvelles recherches
<b>Produit 2:</b> Le Gouvernement développe et met en œuvre des actions de communication et de sensibilisation efficaces, renforçant l'appropriation par le public des efforts visant à prévenir l'extrémisme violent	2.1 Degré de mise en œuvre du plan de communication pour la PEV	CNLCT	Plan non encore disponible	Plan de communication finalisé, 20% des actions prévues mises en œuvre	50% des actions prévues mises en œuvre	80% des actions prévues mises en œuvre
	2.2 % des personnes connaissant les efforts du Gouvernement en matière de PEV (désagregé par le genre, âge, zone etc.)	CNLCT	Information non disponible	Ligne de base établie		Augmentation de 30% par rapport à la ligne de base
<b>Produit 3:</b> Une plateforme tripartite entre les acteurs étatiques, la société civile et le secteur privé est mise en place permettant de renforcer les efforts nationaux en matière de prévention de l'extrémisme violent	3.1. Un dispositif de suivi multi-acteurs de la mise en œuvre du Plan d'action mis en place	CNLCT	Plateforme en cours de mise en place avec l'appui de la DECT	Draft du cadre de suivi disponible et parties prenantes au dispositif identifiés. Une première réunion organisée	Au moins 4 réunions de suivi organisées avec la participation de représentants de la société civile et de l'ARP et du secteur privé	Au moins 4 réunions de suivi organisées avec la participation de représentants de la société civile et de l'ARP et du secteur privé
	3.2. Nombre d'actions PEV menées par les membres de la plateforme	CNLCT	0	4 nouvelles	4 nouvelles	4 nouvelles
<b>Produit 4</b> Les autorités et les communautés locales de la région de Médenine définissent et mettent en œuvre des initiatives visant à prévenir l'extrémisme violent	4.1. % des relais régionaux de la CNLCT qui considèrent que leurs connaissances sur la PEV se sont améliorées et qu'ils l'ont mises en pratique	CNLCT	Relais régionaux non encore mis en place	100%	100%	100%
	4.2. Cadre, Procédures de travail de la plateforme régionale tripartite sur la PEV établis	CNLCT	Plateforme non encore en place	Oui	Oui. Modèle revu prêt pour la généralisation dans d'autres régions	Oui
	4.3. Nombre de régions et de municipalités disposant d'un plan d'action spécifique à ou intégrant la PEV	CNLCT	Plans pas encore disponibles	La région de Médenine et une municipalité du gouvernorat	Toutes les municipalités du gouvernorat	
	4.4. Nombre de recherches produites sur le plan local	CNLCT	0% dans les territoires cibles	10%	30%	50%

Figure 9 Cadre logique (original)

La pertinence de la thématique abordée par le projet Tarabot et l'adaptation au contexte tunisien sont généralement jugées satisfaisantes. En effet, l'ensemble des personnes interviewées s'accorde sur le fait que le projet, la thématique principale (la PEV), et les thématiques sous-jacentes abordées, à savoir la violence et la cohésion sociale, sont pertinentes et adaptées au contexte tunisien.

La pertinence évoquée provient avant tout de la conscience des parties prenantes de l'existence d'un risque concret et incontesté en matière d'EV. Une idée récurrente chez les partenaires d'implémentation est qu'il demeure encore un risque réel d'EV. Cette idée est également présente au sein de la CNLCT : « La menace sécuritaire est atténuée mais il faut maintenir la vigilance. La menace reste présente et cela peut reprendre. Il faut dans les prochaines



années investir dans la prévention. L'effort national doit être orienté vers la PEV et une politique publique de PEV partagée par tous les acteurs et par la société. »<sup>2</sup>

La problématique de **l'extrémisme violent est par conséquent une réalité touchant l'ensemble du territoire tunisien**, et plus particulièrement les régions cibles car elles ont été identifiées sur la base de diagnostics posés par des acteurs locaux :

« C'est un **problème déjà existant**, nous avons établi diagnostic donc ce n'est pas une idée détachée de la réalité mais plutôt basée sur des faits. »<sup>3</sup>

En effet, plusieurs des projets associatifs implémentés ont été conçus sur la base d'un diagnostic répondant à des problématiques rencontrées sur le terrain.

Le risque lié à l'extrémisme violent s'impose pour des démographies, communautés et/ou régions qui témoignent de **vulnérabilités variées mais particulièrement économiques et sociales**. En effet, ce risque lié, se traduit par différents facteurs, notamment pour les jeunes, d'accès à des structures et à une vie sociale équilibrée, sur fond d'abandon scolaire : « Les problèmes pour eux (les jeunes), sont liés à l'infrastructure des clubs ruraux, qui n'ont pas de matériel, **pas de salle de sport** donc ils n'ont pas de façons de canaliser leur énergie. Ils fument, prennent des **drogues, de l'alcool**. De plus, la majorité quitte les bancs de l'école tôt et donc ils n'ont plus rien à faire, ce qui cause une frustration qui se traduit par le recours à la violence physique et morale. »<sup>4</sup>.

« Il y a un réel risque dans notre public cible car si une seule personne est radicalisée dans un foyer de 250 ou 300 personnes, elle peut en affecter d'autres. Je pense aussi que **la famille et le système éducatif** n'accomplissent pas leur rôle en matière de PEV. De plus, avec la crise économique, ils/elles peuvent être tentés par l'argent. Il y a aussi le problème du manque de loisirs, de cafés, de restaurants donc il est plus facile de radicaliser les jeunes, surtout les jeunes filles qui sont plus sensibles. »<sup>5</sup>

Dans un contexte économique et social fracturé, propice à la radicalisation, la PEV se révèle être une approche indispensable et primordiale. :« C'est une situation sociale qui risque une explosion. Politiquement la situation est propice à l'EV, surtout pour les jeunes car il n'y a pas de stabilité »<sup>6</sup>

**Tarabot se positionne comme un projet pertinent, en raison d'une bonne adaptation au contexte tunisien, en incluant un élément terrain de valeur.** L'idée que le projet est bien adapté au contexte spécifique de la Tunisie et ait un ancrage local est bien présente parmi les diverses parties prenantes. En effet, il réussit à capturer les besoins et les exigences spécifiques du travail à réaliser dans cet environnement particulier et dans les circonstances actuelles : « Je pense que c'est une idée très forte et intelligente et parfaitement adaptée au contexte à Médenine et à la Tunisie. »<sup>7</sup>

Cette adaptation est due en grande partie au fait que ce projet soit taillé sur mesure au contexte tunisien, au niveau national et local : « C'est un projet tunisien, il n'a pas été projeté, il ressort de la réalité tunisienne et des **besoins de la société et du gouvernement**. »<sup>8</sup>. En effet, il est fruit d'efforts et d'une réflexion de longue date : « C'est un projet innovant dans le sens où cela donne suite à une réflexion profonde depuis 2015 sur la PEV et comment l'aborder. »<sup>9</sup>

En d'autres termes, Tarabot reflète une compréhension judicieuse et une analyse cohérente des besoins du contexte tunisien, en garantissant la pertinence. « L'approche est très proche du contexte tunisien, car Tarabot et son équipe essaient toujours de collecter des informations sur le terrain en matière de PEV. Le PNUD connaît le terrain et les besoins ainsi que les spécificités des régions. Il s'agit d'une approche globale qui traite du genre, des droits de l'homme avec également

---

<sup>2</sup> Entretien avec F, 19.05.2021

<sup>3</sup> Entretien avec F, 09.04.21

<sup>4</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>5</sup> Entretien avec M, 23.04.21

<sup>6</sup> Entretien avec M, 07.04.21

<sup>7</sup> Entretien avec M, 23.04.21

<sup>8</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>9</sup> Entretien avec M, 28.05.21

une composante recherche. C'est un projet typiquement tunisien. Il ressort du contexte tunisien. »<sup>10</sup>

Malgré un besoin exprimé en matière de prévention, la perception que des projets se concentrant sur la thématique manquent reste présente. En ce sens, Tarabot se positionne comme nécessaire et indispensable car **il y a un réel besoin de projets similaires** : « c'est le premier projet en son genre, qui s'intéresse à cette thématique, la PEV, en prenant en compte la spécificité tunisienne. »<sup>11</sup>

**L'importance du recours à la prévention en lieu de la réponse sécuritaire** exclusive a également été soulignée à maintes reprises. Ainsi, le projet Tarabot intervient dans un contexte où la réponse sécuritaire devrait voir son rôle diminuer au profit d'une réponse préventive complémentaire, fait souligné par des membres de l'équipe du PNUD et relayé par la Commission :

« En effet, nous étions dans une réponse principalement sécuritaire. Il fallait compléter par **une réponse de prévention**. C'est un apprentissage pour nous. L'implication de la société civile est possible et constructive, ce projet en est la preuve. »<sup>12</sup>

**Les parties prenantes impliquées considèrent que l'approche préventive est primordiale et absolument indispensable** : « L'Etat et la société font face au terrorisme et peuvent lui résister à travers un travail continu. Nous devons travailler bien entendu sur la **prévention** qui est l'aspect le plus important. »<sup>13</sup>

C'est notamment cette approche préventive complémentaire qui est privilégiée par les acteurs étatiques, en particulier la CNLCT. Cette orientation stratégique semble être, dans une certaine mesure, bien comprise au niveau des acteurs de la société civile : « Le projet s'aligne avec la stratégie générale de la CNLCT qui consiste en un recours moindre à l'approche sécuritaire et davantage de dialogue et de prévention. »<sup>14</sup>

« Avant, on se concentrait beaucoup sur l'approche sécuritaire mais désormais, l'Etat veut utiliser d'autres méthodes, qui sont la prévention et le dialogue, donc cette initiative s'y insère parfaitement. [...] Cette stratégie a un volet prévention qui est basé sur le dialogue, les échanges, la communication, il y a donc un lien clair. »<sup>15</sup>

Le choix de **miser sur la thématique de la cohésion sociale** comme pilier de l'approche préventive de l'EV est également considéré comme pertinent : « La thématique choisie est **très importante et pertinente** pour la cohésion sociale en zones internes. »<sup>16</sup>

Afin de garantir la pertinence continue du projet, **le cadre des résultats et la théorie de changement (ToC) ont été révisés** en décembre 2020 et ce afin de refléter les exigences de la réalité. Ainsi, la théorie de changement a dû être modifiée pour **mieux s'adapter au contexte**. Cette modification devait aussi apporter davantage de clarté et de réalisme au projet : « Ce changement a eu lieu pour ajouter **de la clarté**. Le projet n'était plus adapté au contexte et l'équipe s'est rendu compte que ce n'était **pas applicable** tel que conçu. Ce changement a permis d'être plus spécifique sur les indicateurs et les activités et donc être plus efficace. Il fallait également une approche différente avec la société civile, il y avait un souhait exprimé d'implication des acteurs civils dans la conception et l'exécution. »<sup>17</sup>

La rationalité derrière le changement était donc de **refléter les modifications nécessaires au cours de l'implémentation du projet, notamment en termes d'adaptation au contexte tunisien** : « La théorie de changement a nécessité une adaptation pour **s'accorder avec les éléments spécifiques au contexte tunisien**. »<sup>18</sup>

<sup>10</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>11</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>12</sup> Entretien avec F, 19.05.2021

<sup>13</sup> Entretien avec M, 07.04.21

<sup>14</sup> Entretien avec M, 07.04.21

<sup>15</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>16</sup> Entretien avec F, 07.04.21

<sup>17</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>18</sup> Entretien avec M, 21.04.21

En particulier, la nouvelle théorie a reconnu **le rôle central de la CNLCT**, au lieu de faire une référence générique au gouvernement. Le choix de se focaliser sur la CNLCT a été reflété au niveau de la **composante recherche** du projet Tarabot. En effet, la nouvelle théorie de changement met en relief les efforts de production de connaissances basées sur des évidences et de communication institutionnelle afin de **positionner la CNLCT**. Ainsi, la modification de théorie de changement reflète clairement la volonté **d'accentuer le rôle de la CNLCT**, à tous les niveaux du projet, notamment pour lui permettre d'alimenter la révision, en cours, de la **SNLCET**.

**Il existe une claire valorisation de l'approche de renforcement des connaissances de la thématique et des réalités locales**, à travers un lien avec les **réalités du terrain** et une implémentation **ancrée dans la vie locale** au niveau des activités associatives aussi bien qu'au niveau de la recherche. L'importance de l'approche terrain a été perçue comme positive, voir nécessaire : « Nous connaissons mieux le terrain, il faut nous écouter et ensuite commencer à travailler, sinon les bailleurs de fond ne vont pas comprendre les réels problèmes de la région. »<sup>19</sup>

Cette approche terrain est également appréciée par la CNLCT : « Tarabot recrute toujours des experts tunisiens de la localité que vise le projet. »<sup>20</sup>

Au sein de la Commission, il y a un fort sentiment que le projet Tarabot a **contribué à une appropriation**, ce qui le distingue de projets similaires portés par d'autres bailleurs de fonds : « Il y a d'autres projets mais qui sont différents. Hedaya, par exemple, que nous avons appuyé depuis 2017/2018 dans le renforcement des capacités de la DGPR/CGPR, du ministère de la Justice, de la Femme et des CDIS dans la prévention de l'EV et pour les travailleurs qui sont en première ligne avec les groupes cibles. Il y a eu des initiatives avec USAID et le GCERF (notamment cinq beaux projets de soutien à la société civile) mais pas ce ne sont pas des projets très structurés comme l'est Tarabot, qui lui-même est en train d'évoluer et de creuser de nouvelles pistes. Il y a un vrai sens de l'appropriation avec ce projet. »<sup>21</sup>

**Le choix du ciblage territorial du projet Tarabot est pertinent. En effet, la région du sud-est de la Tunisie, à savoir les trois gouvernorats de Gabès, Médenine et Tataouine ont été choisis.**

De manière générale, **le choix des régions est jugé pertinent** par les partenaires de mise en œuvre mais également de la part des bénéficiaires : « Le bon choix des régions cibles (zones éloignées et ou le risque est élevé) »<sup>22</sup>, sentiment partagé également par la CNLCT.

Plus particulièrement, la majorité des partenaires de mise en œuvre ont choisi de viser des zones rurales, hors des villes capitales du gouvernorat. Ainsi, la plupart des projets associatifs avaient pour cible des **zones rurales marginalisées** : « **Le projet a eu lieu dans une zone rurale frontalière, qui est en manque de beaucoup de choses.** »<sup>23</sup> C'est une décision délibérée et consciente que les associations ont effectuée : « Il est très important de choisir une zone rurale et éloignée pour toucher non seulement les jeunes mais aussi leur entourage. Donc c'est un projet qui est bien réfléchi. A Ben Mhira nous manquons de dialogue, les jeunes ne trouvent pas leur place. Ben Mhira est une zone frontalière et conservatrice ou il n'y a pas confiance envers le gouvernement. Depuis 2017, il y a eu plusieurs mouvements protestataires contre une compagnie pétrolière qui est installée là-bas, il n'y a aucune responsabilité sociétale. »<sup>24</sup>

Cependant, quelques partenaires ont évoqué **certaines critiques portant sur le choix des régions**. En effet, la critique la plus importante réside dans l'idée que **certaines zones sensibles en matière d'extrémisme violent n'aient pas été ciblées par le projet ou auraient été oubliées**. Certains vont jusqu'à considérer que des zones plus sensibles et donc plus pertinentes que les zones ciblées ont été ignorées : « Gabès n'est pas une zone rouge en matière d'extrémisme violent. Il y a des problèmes par exemple à Kasserine, Sidi Bouzid, Ben Guerdane et Sousse mais la situation n'est pas grave à Gabès. »<sup>25</sup>

<sup>19</sup> Entretien avec F, 07.04.21

<sup>20</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>21</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>22</sup> Entretien avec M, 23.04.21

<sup>23</sup> Entretien avec F, 23.04.21

<sup>24</sup> Entretien avec M, 07.04.21

<sup>25</sup> Entretien avec F, 09.04.21

L'importance de **cibler d'autres régions pertinentes de la Tunisie** est soulignée : « J'aurai aimé que le projet soit élargi, c'est-à-dire pour toucher d'autres centres de formation dans d'autres régions de la Tunisie. Par exemple, quand j'ai travaillé à **Kasserine et à Gafsa**, il n'y avait pas de tels projets alors que ces régions ont vraiment besoin de telles initiatives. »<sup>26</sup>

Une autre problématique soulevée dans le choix des régions est la notion de **risque de stigmatisation**. Il y a un risque de stigmatisation dans le traitement des régions du sud-est de la Tunisie, qui ont été considérées comme des points de départ, ces dernières années, notamment en rapport avec le terrorisme en raison de la nature frontalière (avec la Libye) de leur géographie. Ceci est particulièrement vrai pour Médenine et la zone de Ben Guerdane, après la tristement célèbre bataille de Ben Guerdane en 2016<sup>27</sup>. Ainsi, il y a une vigilance accrue au sein de la société civile locale en particulier : « En générale, nous n'aimons pas l'idée qui résume la ville de Ben Guerdane à la contrebande et au terrorisme et nous voulons montrer qu'elle ne correspond pas à la réalité et donc la société civile ici veut travailler sur d'autres sujets tirés de notre expérience et du vécu. »<sup>28</sup>

### **Connaissances sur l'EV basées sur des évidences**

**La composante recherche est au cœur du projet** : « Une attention particulière est donnée à la production des connaissances qui sont appropriées par la partie nationale en vue de nourrir des politiques publiques. »<sup>29</sup>, **le choix d'inclure une composante recherche au projet est considéré comme très pertinent** : « Les chercheurs ont un rôle à jouer pour mieux comprendre le phénomène. »<sup>30</sup>. « L'étude de cette thématique est très utile surtout depuis 2012/2013 en Tunisie, car nous vivons ce phénomène destructeur. »<sup>31</sup>

**Il y a un besoin de mieux cerner, comprendre et de communiquer les causes de l'extrémisme violent, afin d'améliorer les pratiques en matière de PEV** : « Durant une session de formation dans le cadre du projet, nous avons longuement discuté de l'EV : ces types, les concepts, les définitions. En fait, nous ne sommes pas habitués à ce genre de débats surtout avec les jeunes donc je trouve que c'est particulièrement important d'échanger sur la thématique de l'EV. Pour la PEV, il faut que les jeunes comprennent et discutent de la problématique pour ensuite passer à la pratique, d'où l'importance de projets de ce type. »<sup>32</sup>

**La composante recherche du projet est basés sur une approche participative jugée pertinente**. Ainsi, elle inclut une pléthore d'acteurs pertinents : « Sur la composante recherche, pour le lancement des TDRs du projet, nous avons organisé un atelier d'échange avec les structures de recherche, à savoir le Ministère de l'Enseignement Supérieur. Il y a eu une réunion avec tous les chercheurs et praticiens en PEV, et nous avons pu cibler les sujets des recherches les plus pertinents. »<sup>33</sup>

**En particulier, l'approche s'appuie sur des chercheur·euses tunisien·nes, et inclut, dans une certaine mesure, la participation de la CNLCT** : « La stratégie préconisée prendra ainsi le format d'un fonds de recherche, piloté par un comité technique présidé par la CNLCT, qui aura pour fonction, d'animer une communauté d'experts autour de projets de recherche bénéficiant d'un dispositif de tutorat, ainsi qu'à travers des réunions périodiques, en amont et au moment de valider les projets de recherche (peer review) entre praticiens de la PEV et chercheurs. »<sup>34</sup> Cette approche vise l'appropriation de l'élément tunisien (recherche et CNLCT) : « Nous avons voulu que ce travail

<sup>26</sup> Entretien avec représentant·e de la gouvernance locale, 22.04.21

<sup>27</sup> Bataille qui a opposé les forces spéciales tunisiennes à des combattants de l'État islamique qui ont franchi la frontière et sont entrés en Tunisie le 7 mars 2016 avec pour objectif de prendre la ville de Ben Guerdane. Ce fut une victoire pour les forces armées tunisiennes avec l'aide des citoyens de la ville. C'est la première et unique attaque de ce type en Tunisie ; jamais des djihadistes n'avaient mené une offensive d'une telle ampleur en pleine ville, en vue d'en prendre contrôle. <https://www.jeuneafrique.com/mag/309387/politique/tunisie-bataille-de-ben-guerdane/>

<sup>28</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>29</sup> Entretien avec M, 28.05.21

<sup>30</sup> Entretien avec F, 08.05.21

<sup>31</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>32</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>33</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>34</sup> Document : Rapport de progrès 2018

soit lié à la société tunisienne et que les recherches soient faites dans ce sens (institut statistiques inclus), **il y a un ancrage prononcé dans la société tunisienne.** »<sup>35</sup>

L'élément de l'inclusion de la CNLCT est très approprié car **la CNLCT doit avoir un rôle important dans la production des connaissances sur l'EV**, ainsi ce projet se devait de former la base d'une **concertation entre les chercheur·euses et la Commission** : « Il y a cinq projets de recherche sous Tarabot, gérés par la Direction de la coopération international de la CNLCT. Nous n'avons pas de relation de travail directe avec les chercheurs mais l'équipe a été briefée par le PNUD sur le contenu et la méthodologie des recherches en vue d'informer des politiques publiques. »<sup>36</sup>.

Il est à noter que la composante recherche de Tarabot a **fonctionné en partenariat avec l'ANPR** (l'Agence Nationale de la Promotion de la Recherche scientifique), partenariat jugé **utile et nécessaire** pour des raisons de montage institutionnel notamment (le volet relation avec cet organe est développé sous le critère Efficacité) :

« Je suis d'accord avec l'objectif général et nous avons un rôle à jouer en tant qu'institution de recherche, pour lutter contre l'EV et le terrorisme. **La recherche doit être au service de la société pour un impact.** »<sup>37</sup>

Par ailleurs, les projets de recherche sont également **pertinents comme moyen de renforcer les capacités tunisiennes** : « Le pilier recherche est très intéressant pour analyser la situation et asseoir l'importance des relations tribales. Le travail est conduit par des chercheurs tunisiens, je suis sensible à cela car cela renforce les capacités tunisiennes. »<sup>38</sup> De plus, ces projets travaillent sur la Tunisie ou sur des régions spécifiques. Ainsi, la recherche est basée sur **évidences spécifiques à la Tunisie et donc peut informer, de façon pertinente, les politiques publiques et les stratégies futures de PEV.**

Malgré une pertinence générale jugée adéquate, une **critique** a émergé concernant la composante recherche, plus spécifiquement, portant sur **le choix de certaines thématiques au dépend d'autres qui étaient perçues comme davantage pertinentes** : « [...] le projet de recherche sur le **rapport entre commerce informel et terrorisme** et celui sur la **discrimination positive** n'ont pas été choisi (en revanche, l'un d'entre eux a été choisi par la suite par l'UE). »<sup>39</sup>

## **Capacités de la CNLCT**

Le **partenariat institutionnel** entre le PNUD et la CNLCT est très **bien perçu** par l'ensemble des personnes interviewées. Cette appréciation est liée au fait que ce partenariat est considéré comme apportant de la visibilité, de la légitimité et de la crédibilité à toutes les parties prenantes. En particulier, cette vision est présente chez les partenaires d'implémentation : « Je trouve qu'ils sont très sérieux et j'aime cette idée, surtout **l'inclusion de la CNLCT** est très encourageante dans le domaine de la PEV. »<sup>40</sup>

Le PNUD comme partenaire de la CNLCT, est considéré comme un choix approprié :

« La collaboration est très spéciale avec le PNUD. Ce ne sont pas des partenaires, **ils font partie de la famille CNLCT.** Nous partageons les succès et les soucis sur la thématique (PEV et terrorisme). »<sup>41</sup>

Il y a une appréciation positive du **bon positionnement et de l'adéquation du PNUD comme partenaire de la CNLCT** : « Pour nous le choix du partenaire PNUD est le bon choix avec le poids institutionnel pour maintenir les relations avec la CNLCT. »<sup>42</sup>

Ce partenariat avec le PNUD se révèle d'autant plus pertinent pour la CNLCT car cette dernière **manquait de visibilité** et avait des lacunes existantes en matière **de stratégie de communication** : « un des principaux volets qui nécessitent un renforcement de capacités c'est la communication

<sup>35</sup> Entretien avec F, 28.05.21

<sup>36</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>37</sup> Entretien avec F, 08.05.21

<sup>38</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>39</sup> Entretien avec M, 08.04.21

<sup>40</sup> Entretien avec F, 15.04.21

<sup>41</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>42</sup> Entretien avec M, 22.04.21

externe concernant la relation avec les médias et prise de paroles. »<sup>43</sup>, « Le mandat et les réalisations de la CNLCT manquent de visibilité auprès du grand public, soulignant la pertinence d'un appui à la Commission pour l'élaboration et la mise-en-œuvre d'une stratégie de communication. »<sup>44</sup>

La pertinence de cette approche découle aussi de la nécessité de l'amélioration de la compréhension de la stratégie de la CNLCT et de son rôle car un besoin en la matière est perceptible : « Je trouve que la CNLCT n'a pas assez de pouvoir quand on la compare au ministère de l'Intérieur ou de la Justice. Ils n'ont pas accès aux documents qui peuvent nous montrer de réelles histoires d'extrémisme violent afin d'enrichir nos connaissances sur la thématique. »<sup>45</sup> En outre, il y a également une conscience des limitations de la Commission en termes de moyens et de présence/représentation au niveau local ainsi que dans les régions. En ce sens, **des défis liés à l'appropriation et à l'ancrage national, régional et local de la CNLCT subsistent** : « La commission a peu d'ancrage local car c'est un organe national et qu'il y a un débat actuel en Tunisie entre décentralisation et déconcentration. Les correspondant-es régionaux-ales ou points focaux permettent ce lien car ils connaissent les spécificités locales du contexte tunisien. Il faut œuvrer pour une appropriation de la stratégie au niveau national avant de passer au plan régional Nous avons des plans d'action PEV, qui sont une sorte de listes de course mais il y a des obstacles car il y a peu d'appropriation notamment au niveau des autorités locales. Il faut ajouter des responsabilités à l'acteur local qui a peu de ressources, ce qui n'est pas idéal. »<sup>46</sup>

Par ailleurs, pour la CNLCT, il existe **des défis concernant le statut et le rôle des points focaux et leur déploiement dans les régions** : « La poursuite de la régionalisation du rayon d'action de la CNLCT présente également des limitations. D'une part, les critères établis pour désigner les points focaux dans les régions montrent des problèmes de conception. Certains points focaux sont des fonctionnaires de l'administration ; cependant, d'autres sont à des postes politiques susceptibles de subir une mutation ou de mettre fin à leur mandat dans un proche avenir. Ceci, combiné à l'absence de Termes de références (TdRs) sur leurs obligations, empêche la pérennité des résultats. De même, ce sont des professionnels qui ne reçoivent aucune contrepartie-économique ou autre- et qui doivent assumer de nouvelles responsabilités sur la base du volontariat ». <sup>47</sup>

### **Processus de consultation multi-acteurs**

Il est à noter que **ce produit a été fortement touché par la modification de la théorie de changement. Il devait viser à réaliser une plateforme d'échange entre les acteurs publics, privés et la société civile, mais en raison de retards accumulés, cela n'a pas eu lieu et reste à explorer** : « Une plateforme tripartite entre les acteurs étatiques, la société civile et le secteur privé est mise en place permettant de renforcer les efforts nationaux en matière de prévention de l'extrémisme violent ». <sup>48</sup> La rationalité originale était **d'assurer l'appropriation nationale des priorités de PEV à travers un processus de concertation des acteurs stratégiques** (autorités locales, société civile, médias, secteur privé, communauté scientifique) et des représentants de l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP).

Cet axe a été **modifié**, comme précédemment indiqué, faute de réalisme et en **raison de retards accumulés** : « L'axe du projet Tarabot consistant à mettre en place des plateformes tripartites, au niveau national et à l'échelle du Gouvernorat de Médenine, a enregistré **un retard de mise-en-œuvre qui interroge sur la pertinence de ce type de mécanisme**. Cette activité pourra être **recadrée** car elle présente un **fort potentiel** pour impliquer le secteur privé dans les efforts nationaux de PEV, mais également pour une meilleure intégration avec les Comités Locaux de Sécurité (intégration entre deux niveaux d'intervention, entre l'échelon régional du gouvernorat et l'échelon local de la délégation). » <sup>49</sup>

Il existe plusieurs éléments pouvant établir la pertinence de l'approche multipartite, et spécifiquement **le choix des parties à inclure**. En effet, il y a un **consensus général sur le fait que**

<sup>43</sup> Document : Evaluation des capacités de la CNLCT en communication

<sup>44</sup> Document : Copil 2019

<sup>45</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>46</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>47</sup> Evaluation finale Suisse Coopération

<sup>48</sup> Document : cadre de résultats

<sup>49</sup> Document : COPIL 2019

**L'Etat ne peut pas réussir tout seul sur le front de la PEV, d'où la nécessité d'inclure d'autres acteurs :** « L'Etat lui-même n'y arrive pas, il lui faut l'appui de tous les autres acteurs : la société civile agit comme **intermédiaire**, car elle **connait le terrain** et agit d'égal à égal. Donc je pense que cette collaboration engendre de la résilience. L'Etat cherche les organisations de la société civile de nos jours car elles sont plus flexibles et ont une plus grande marge de manœuvre ». <sup>50</sup>

Ces acteurs doivent inclure, entre autres, les organisations de la **société civile** : « L'association ne peut pas le faire toute seule. Elle a **besoin d'autres associations mais aussi de l'Etat et de la CNLCT**. »<sup>51</sup>. Tarabot était non seulement une opportunité pour inclure les organisations de la société civile mais aussi pour **mettre en place un partenariat avec la CNLCT** : « C'est une très belle et nouvelle expérience, d'autres peuvent avoir peur de la thématique du terrorisme et de travailler avec ces familles (touchées par le terrorisme), mais nous avons osé et le soutien du PNUD nous a aidé. J'ai aimé l'entretien de sélection car il y avait **la présence de la CNLCT** et beaucoup d'autres experts. Je trouve qu'ils sont très sérieux et j'aime cette idée, particulièrement l'inclusion de la CNLCT, qui est **très encourageante** dans le domaine de la PEV. »<sup>52</sup> Ce partenariat avait pour but d'être bénéfique, donnant à la CNLCT la chance de pouvoir profiter du travail réalisé **sur le terrain** par les acteurs civils, à travers la **collaboration établie** avec ces derniers : « Il est vrai que chaque association connaît bien sa région mais honnêtement je ne m'attendais pas à ce niveau d'expertise. Je pense que **l'on découvre beaucoup de problèmes à travers les projets**. C'est le travail sur terrain qui est vraiment **révélateur** et la remontée d'informations ». <sup>53</sup>

Il est à noter que de potentiels partenariats s'imposeraient en tant que **nécessité** pour certains projets associatifs traitant de sous-thématiques spécifiques : « Il faut coordonner avec d'autres acteurs (prisons, ministère des Affaires Sociales etc.) pour **la rééducation et le traitement psychologique et social** des personnes qui étaient en prison en lien avec des inculpations liées au terrorisme. »<sup>54</sup>

Par ailleurs, dans le cadre de cette **approche multipartite**, des **partenariats stratégiques** ont été ciblés : « C'est un projet **bénéfique et structurant**, qui peut être répliqué. C'est un projet pilote mais avec des interactions très positives avec tous les partenaires, qui ont beaucoup de sérieux. Le lancement a été officiel, ce qui répondait aux normes diplomatiques et a été approuvé par le ministère des Affaires étrangères, le représentant des Nations Unies, etc. La collaboration multipartite, qui répondait aux exigences avec une base solide, a favorisé les conditions de réalisations et la réussite. »<sup>55</sup> Cela est spécialement important lorsqu'il s'agit de **l'inclusion et l'engagement de la CNLCT**. « Il y avait deux appels à proposition avec grande implication de la Commission pour le deuxième. Nous avons aussi associé nos membres pour assister à la réunion de sélection. Puis nous avons rejoint le comité final de sélection à Djerba. Nos trois points focaux ont été associés à cette sélection et à la formation, ce qui a été très positif. »<sup>56</sup> En ce sens, il existe un impératif de **développer davantage des collaborations encore plus ciblées, réfléchies, et plus stratégiques** :

« L'approche est adaptée au contexte tunisien mais nous n'arrivons pas à aller en profondeur ce qui est une limite. **Nous devons être plus sélectifs et davantage spécifiques, i.e. définir des thématiques claires et cibler de manière plus claire les partenariats stratégiques.** »<sup>57</sup>

Dans ce contexte, le projet (spécifiquement en termes d'approche multipartite), aurait gagné en pertinence avec une inclusion des médias. En effet, **les formes de collaboration avec les médias sont généralement absentes de la conception du projet**. Quelques parties prenantes ont souligné l'importance de l'aspect médiatique du travail en matière de PEV (notamment sur les volets sensibilisation et dissémination) : « Les solutions viennent des causes, c'est-à-dire que à travers l'analyse des causes on peut trouver les solutions et je vois que la responsabilité est partagée et donc la solution doit venir de l'ensemble des acteurs : l'éducation, les médias et surtout les médias pour des questions de sensibilisation. »<sup>58</sup>. Ainsi, il y aurait un rôle potentiel à prévoir pour les

<sup>50</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>51</sup> Entretien avec F, 22.04.21

<sup>52</sup> Entretien avec F, 15.04.21

<sup>53</sup> Entretien avec F, 19.04.21

<sup>54</sup> Entretien avec M, 09.04.21

<sup>55</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>56</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>57</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>58</sup> Entretien avec M, 22.04.21

médias, avec une attention particulière à porter pour les réseaux sociaux : « Dans certaines mosquées de la région, il y a des imams jeunes et extrémistes qui ont contribué à attirer les jeunes vers l'extrémisme, notamment à travers les réseaux sociaux, c'est pour cela que nous avons choisi de travailler sur les réseaux sociaux ». <sup>59</sup>

## **Société civile et cohésion sociale**

**Les thématiques adressées** par les projets associatifs incluent : la cohésion sociale en milieu universitaire, le renforcement des capacités des jeunes, l'utilisation de l'art et du cinéma comme moyen de prévenir l'extrémisme violent, la violence à l'égard des femmes, le renforcement des capacités des personnes vulnérables (géographiquement ou par genre), la promotion de la culture de dialogue ainsi que le travail sur les réseaux sociaux.

La pertinence des projets associatifs est ancrée dans le **choix du public cible adéquat**. La moitié (7/14) des projets associatifs a **ciblé les jeunes**, qui est un groupe cible **pertinent** en matière de PEV : « C'est un sujet que l'on doit aborder et il faut accélérer les projets sur la thématique car le **public cible a un tel besoin de soutien et d'encadrement**. » <sup>60</sup>

Trois des projets associatifs ont spécifiquement ciblé **les étudiants**, particulièrement sensibles à l'EV : « En fait, beaucoup d'étudiants sont partis en 2013 en Syrie ou en Libye, rejoindre des combattants. » <sup>61</sup>. Par ailleurs, **certaines projets ont visé un public fortement sensible et vulnérable, assurant ainsi une pertinence solide** : « Par exemple, certaines de ces femmes ne sont jamais sorties de leurs villages. Elles ne travaillent pas et ne sortent pas de chez elles. » <sup>62</sup>

De manière générale, **le choix du public cible est perçu comme étant adéquat par les partenaires d'implémentation et alimente la pertinence globale du projet**. En outre, la réponse à l'EV au travers du renforcement de la cohésion sociale est extrêmement pertinente, cela est une vision partagée par les chercheurs, le bailleur de fonds ainsi que par les membres de l'équipe Tarabot, de manière structurée : « Dans la région, il y a des mouvements protestataires qui durent depuis plusieurs années. Par conséquent, il faut faire plus de travail sur la cohésion sociale à travers le dialogue et l'inclusion. » <sup>63</sup> « Il [le projet] a touché toutes les tranches sociales et œuvre pour la cohésion sociale. » <sup>64</sup>

Le manque de cohésion sociale semble lié au passé spécifique de la Tunisie, en partie expliqué par une intention stratégique sous le régime de Ben Ali, consistant à ne pas cultiver la jeunesse, notamment en matière d'éducation civique et de recherche de l'information (développement de l'esprit critique) :

« Pendant l'ère Ben Ali, il y avait une stratégie de ne pas cultiver les jeunes. On a construit des jeunes très oisifs. Il y a un problème de manque de civisme, **il faut apprendre à leur faire aimer le pays à travers davantage d'éducation civique**. L'EV est une forme de violence. Le système éducatif, avec la réforme de Ben Ali, est en dérive, ce qui crée des robots pour qu'ils ne se retournent pas contre lui. Il y a peu de créativité, ni de recherche d'information. » <sup>65</sup>

**La composante recherche est donc une valeur ajoutée essentielle dans un pays où peu de recherche empirique et structurée a été menée en vue d'informer des politiques publiques.**

La cohésion sociale ou son renforcement, est visée par les projets associatifs à travers l'implication des femmes (6 des 14 projets associatifs ciblent les femmes) et de la cohésion familiale de manière générale. Cet objectif est atteint de différentes manières. Par exemple, avec l'idée de viser les familles (majoritairement au travers des femmes - mères et sœurs) de personnes s'étant tournées vers le terrorisme : « Nous avons commencé par un renforcement des capacités psychologiques puis sociales. Ce qui leur manquait, c'était le côté indépendance économique, ce qui est la priorité pour cette phase. [...] Le projet contient aussi une activité génératrice de revenus » <sup>66</sup>.

<sup>59</sup> Entretien avec F, 15.04.21

<sup>60</sup> Entretien avec M, 23.04.21

<sup>61</sup> Entretien avec M, 08.04.21

<sup>62</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>63</sup> Entretien avec M, 07.04.21

<sup>64</sup> Entretien avec M, 08.04.21

<sup>65</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>66</sup> Entretien avec F, 15.04.21



Il existe également un **travail sur les femmes dans le rôle de mère, pour viser indirectement les enfants dans un contexte de PEV précoce**, cherchant ainsi à intervenir en amont : « Nous travaillons sur les mères, ainsi elles vont élever des enfants qui ne seront pas violents car on sait que les enfants d'une mère victime de violence sera plus fragile et sensible. Par exemple, dans une région, nous avons vu qu'il y a beaucoup de problèmes au sein des couples et donc leurs enfants sont à risque de reproduire la violence. La cohésion familiale est la base de la cohésion sociale, et nous travaillons sur cet aspect de la famille »<sup>67</sup>. De plus, l'idée de fournir un **soutien psychologique** aux femmes travaillant dans le secteur de la justice a été développée car elles sont très exposées à la violence : « Le travail dans ce secteur a des effets psychologiques sur les femmes. Dans le cadre de leurs fonctions, elles rencontrent les victimes et sont les témoins passifs des crimes chaque jour donc ces femmes sont traumatisées et cela pose un problème avec leurs enfants. »<sup>68</sup> Il est à noter que pour ce projet, **le lien avec la cohésion sociale est établi, en revanche, d'un prisme purement PEV, le lien est difficilement discernable.**<sup>69</sup>

Concernant la **procédure de sélection des projets associatifs**, elle a été est **globalement appréciée et perçue comme transparente** par les partenaires d'exécution : « La méthodologie utilisée par l'équipe Tarabot était excellente. Une journée d'information a été organisée pour chaque région cible et le maximum d'associations a été invité, je me rappelle que beaucoup d'associations étaient présentes. J'étais moi-même présent à cet événement où ils ont tellement bien expliqué leur projet, que je suis sorti avec une idée de projet en vue de participer à Tarabot, j'ai commencé la rédaction du projet juste après. »<sup>70</sup>

Certaines associations ont mis l'accent sur la pertinence de l'entretien de sélection en présence de la CNCLT : « La méthode de l'entretien de sélection (en présence de la Commission) et la note conceptuelle doivent continuer car cela est très efficace, cela donne de la visibilité sur le projet et permet de vérifier les capacités de planification du projet. »<sup>71</sup>

Par ailleurs, il est à noter que **six des quatorze partenaires d'exécution avaient déjà une expérience précédente avec le PNUD**. Ces expériences sont perçues positivement et ont renforcé les liens entre les partenaires et le PNUD : « Ce n'est pas le premier projet que nous implémentons avec le PNUD, mais le troisième. Nous les connaissons bien et eux nous connaissent aussi, il y a de la confiance. »<sup>72</sup>.

L'**approche innovante et flexible** du projet Tarabot est pertinente et globalement très appréciée par les diverses parties prenantes. De surcroit, cette approche permet au projet de traiter l'ensemble des aspects complexes de l'EV, selon les chercheur·euses : « L'EV est un fait de société qui a beaucoup d'origines. Il y a beaucoup à faire au niveau prévention et judiciaire et il y a plusieurs champs d'intervention. Également au niveau culturel, travailler sur les jeunes, éveiller les esprits, c'est le rôle de l'école et des centres d'animation, les clubs scientifiques, la culture, le sport, etc. Il faut travailler sur des facteurs qui vont adoucir la situation : la culture, le sport etc. Mais avec la crise actuelle cela est difficile. Il faut investir dans l'éducation dans le sens large. »<sup>73</sup>

Opérer sur la thématique de PEV au travers d'action conceptuelles **telles que l'art, la culture et le sport en vue de promouvoir la cohésion sociale** est une **approche assez bien intégrée et appréciée** par les associations, qui ont su **diversifier leurs efforts et les activités dans le cadre flexible de Tarabot**, permettant une certaine créativité. L'idée de proposer l'art et la culture comme alternative à l'EV mais aussi comme **outil d'expression et d'intégration pour changer les mentalités** est présente : « L'idée c'est de travailler pour renforcer et consolider la cohésion sociale, **sans utiliser le terme directement**. Nous utilisons le sport pour impliquer les citoyens, surtout les jeunes et ainsi travailler sur la cohésion. »<sup>74</sup>

<sup>67</sup> Entretien avec F, 09.04.21

<sup>68</sup> Entretien avec F, 09.04.21

<sup>69</sup> Grâce à une discussion avec le personnel du PNUD, il a été révélé que la raison d'être de ce projet était de créer des liens et de favoriser la collaboration entre les partenaires institutionnels locaux et les acteurs de la société civile sur la cohésion sociale.

<sup>70</sup> Entretien avec M, 23.04.21

<sup>71</sup> Entretien avec F, 07.04.21

<sup>72</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>73</sup> Entretien avec F, 08.05.21

<sup>74</sup> Entretien avec M, 20.04.21

L'objectif est davantage concentré sur l'art et la culture en tant qu'outils de changement des mentalités, et donc de prévention : « Le but était d'intégrer la femme dans le domaine de l'art. En réalité, elle est artiste mais on ne lui attribue pas ce nom, l'art est souvent réservé aux hommes. A travers l'inclusion de la femme, nous soutenons son autonomie financière. La création artistique les transforme en femme artisanes d'autant plus que la plupart ont déjà un savoir-faire ancestral. Ces femmes doivent être libres de choisir leurs passions et de les cultiver loin des préjugés et de la pression sociale. Cela mène à réduire le fanatisme et la violence. Il faut changer le regard sur les interdits sociaux et le comportement. »<sup>75</sup>

Un projet associatif a également fait le choix de focaliser l'attention sur les réseaux sociaux pour contrer l'extrémisme violent et promouvoir la PEV : « Nous avons également organisé une activité de sensibilisation sur les dangers des réseaux sociaux. Il est important de travailler sur cette problématique car de nombreux jeunes ou enfants ont une dépendance aux réseaux sociaux, car ils n'ont pas d'autres loisirs. Cette activité a donc visé ces enfants et ces adolescents mais étant donné que nous ne pouvons pas cibler les enfants directement, nous avons organisé une formation pour les parents sur les dangers des réseaux sociaux et le risque de dépendance et potentiellement d'embrigadement. »<sup>76</sup>

## Recommandations critère pertinence

- Conserver et consolider l'approche locale dans la mise en œuvre, qui se concentre sur la valorisation des connaissances terrain : travailler avec les acteurs locaux ayant une bonne connaissance du terrain et un accès direct (associations et/ou gouvernance).
- Continuer à encourager la créativité des partenaires pour opérer sur la thématique de PEV mais également les sous-thématiques associées (travail sur la cohésion sociale et la résilience individuelle et/ou communautaire).
- Pour l'approche multipartite :
  - À consolider avec d'autres acteurs pertinents engagés : engager le dialogue avec des acteurs sécuritaires pour une complémentarité de la réponse (sécuritaire et prévention). Potentiellement impliquer le niveau institutionnel (ministère de l'Intérieur, ministère de la Défense et de la Justice), travailler en étroite collaboration avec DCAF et créer davantage de synergies avec d'autres projets du PNUD et de l'UE.
  - Implication des acteurs médiatiques : encourager l'inclusion des médias pour communiquer sur les projets / initiatives et consolider l'engagement des médias dans les efforts de PEV (communication basée sur la prévention pour faire de la sensibilisation)
  - Engager le secteur privé en capitalisant sur les résultats du processus de cartographie des entrepreneurs tunisiens, l'étude sur les coûts économiques de l'EV et le partenariat avec l'Institut pour l'économie et la paix (IEP) et valoriser des projets associatifs qui proposent l'implication du secteur privé.

## 6.2. Cohérence

En premier lieu, il a été constaté qu'il existe une différenciation nette de précision des réponses concernant le critère de cohérence. Pour l'équipe du PNUD, la CNLCT et le bailleur de fonds, la cohérence du projet Tarabot et le lien avec les actions du gouvernement et de la stratégie nationale sont clairs et dans l'ensemble, bien développés. En revanche, pour les partenaires d'exécution, la vision est beaucoup moins claire et structurée. Cela peut s'expliquer, en partie, par un manque de connaissances sur la thématique, une carence d'accès à de l'information pertinente sur les initiatives politiques en place et sur la stratégie relative à la PEV et au terrorisme de manière générale.

### Cohérence interne

<sup>75</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>76</sup> Entretien avec F, 15.04.21

En matière de coordination nationale, la Stratégie nationale de lutte contre l'extrémisme et le terrorisme (SNLCET) représente la vision globale en matière de lutte contre le terrorisme. Elle a été créée en 2016 et, est actuellement en phase de révision (qui devrait se terminer début 2022). La SNLCET intègre la prévention parmi ses quatre piliers (les trois autres traitant de la protection, de la poursuite et de la réponse) : « La stratégie met l'accent sur la prévention, le projet Tarabot s'est parfaitement aligné avec cette orientation en favorisant toutes les composantes nécessaires sur l'approche préventive, à savoir, l'inclusivité et l'approche participative, la collaboration entre les autorités locales et la société civile. »<sup>77</sup>

Au niveau national, 2020 aura été une année charnière pour la révision de la SNLCET et le projet avait pour objectif d'appuyer un processus de concertation des acteurs stratégiques (autorités locales, société civile, médias, secteur privé, communauté scientifique) et des représentants de l'Assemblée des Représentants du Peuple (ARP), en vue d'assurer l'appropriation nationale des priorités de PEV : « C'est une revue, une mise à jour, selon le contexte actuel et pour les années à venir. Il ne s'agit pas d'une refonte de la stratégie, c'est important de le noter. Un groupe est en charge de la revue des piliers de la PEV, que je chapeaute, (au travers de l'observation des résultats, des bonnes pratiques et des leçons tirées). Je fais le constat de beaucoup d'évolution au sein de la CNLCT. Nous avons beaucoup appris et cela va continuer. Avant, la PEV était un thème désertique, mais nous avons désormais de la connaissance et de la matière à exploiter ! »<sup>78</sup> Pour la grande majorité des partenaires impliqués, le projet Tarabot et la SNLCET sont perçus comme étant clairement alignés et se complétant : « La prévention est un pilier de l'agenda sur la PEV et la SNLCET et le projet Tarabot s'alignent parfaitement. »<sup>79</sup> et le PNUD est perçu comme ayant contribué à cette complémentarité :

« Tarabot a été respectueux de la stratégie, l'équipe du PNUD a bien saisi les piliers de cette stratégie. Cela a été très aligné avec la stratégie, avec nos besoins et nos [de la CNLCT] priorités. [...] Les activités ont été très cohérentes avec la Commission et le gouvernement. »<sup>80</sup>

L'alignement sur les objectifs stratégiques du gouvernement semble bien ancré pour la plupart des personnes interviewées : « Tout le travail de Tarabot s'aligne sur la stratégie nationale. Il y a un grand travail de coordination réalisé (plaidoyer auprès des députés, réforme de sécurité du PNUD) ». <sup>81</sup> Bien que pour certains, il y ait cependant des nuances : « Le projet Tarabot apporte un début de réponse sur la stratégie de lutte contre le terrorisme, mais pas sur toute la problématique bien sûr. Il a fourni des indicateurs importants et à travers la compréhension de la thématique, contribue à atténuer ces effets de crise. »<sup>82</sup>

En termes de mobilisation d'institutions étatiques, le projet Tarabot semble avoir été le vecteur d'une telle mobilisation, notamment au travers du volet recherche : « Dans mon périmètre recherche, en collaboration avec le PNUD, le projet est en cohérence avec les orientations et priorités du ministère (de l'Enseignement supérieur). Le programme est aligné et étant donné la proximité du PNUD avec les organisations de la société civile locales, cela nous a rapproché des associations. »<sup>83</sup>

Par ailleurs, un engagement réel de la part de la CNLCT est à noter, généré par son mandat mais également par son inclusion : « Les plans d'actions sectoriels des ministères composant la CNLCT sont finalisés et dans une phase de mise en œuvre. Le rôle de la Commission consiste à orienter les partenaires techniques et financiers internationaux vers l'appui à ces plans d'action, notamment comme l'illustre le projet entre l'UNESCO et le HCDH, en partenariat avec le Ministère de l'Education et le ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. »<sup>84</sup>

En matière de cohérence, et ce sur un niveau de collaboration régionale et locale, il semble y avoir une vraie volonté de positionner le projet Tarabot, mais cela reste partiellement réussi : « Le projet s'aligne sur d'autres initiatives, notamment au travers du comité de pilotage,

<sup>77</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>78</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>79</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>80</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>81</sup> Entretien avec M, 30.06.21

<sup>82</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>83</sup> Entretien avec F, 08.05.21

<sup>84</sup> Document : COPIL 2019

avec la participation active de la Commission. Elle s'engage et donc pour nous le projet est en ligne. En revanche, au niveau des gouvernorats, un peu moins, mais on voit que les maires s'impliquent. Le projet respecte les différents échelons mais il reste encore beaucoup à faire. »<sup>85</sup>

Il est à noter tout de même que **le projet a permis une collaboration avec des entités de gouvernance locale** tels que les comités locaux de sécurité, notamment dans la région de Médenine, qui intègrent la PEV dans leurs travaux<sup>86</sup>. Il y a par ailleurs une forme d'intégration de la PEV dans les processus de planification locale ou de coopération gouvernance-société civile : « Nous, en tant que direction régionale de la formation professionnelle et de l'emploi, nous travaillons sur de tels projets. Dans toute la Tunisie, nous travaillons sur l'inclusion des jeunes de la formation professionnelle à travers le dialogue et le renforcement des capacités, souvent en partenariat avec la société civile. »<sup>87</sup>

### Police de proximité (Programme d'appui à la réforme du secteur de la sécurité)



La stratégie du PNUD pour accompagner la transition démocratique en Tunisie inclut un programme de consolidation de l'Etat de droit, dont un pilier est la réforme du secteur de la sécurité. L'objectif général du projet est de **contribuer à créer les conditions favorables à la transition, tout en jetant les bases d'une modernisation du secteur de la sécurité**, ce qui ne peut se faire qu'à travers un engagement à long terme.

Depuis août 2011, le PNUD accompagne le ministère de l'Intérieur à travers le projet d'appui à la réforme du secteur de la sécurité financé par le Japon, la Belgique et la Norvège. Le projet vise à l'amélioration du cadre juridique et institutionnel des forces de sécurité. Il travaille notamment sur le renforcement des organes de direction pour répondre à une politique de management de qualité (gestion par les résultats). L'idée est d'aboutir à des forces de sécurité plus proches de la population et qui lui fournissent des services de qualité en particulier à travers la composante police de proximité : « **L'implémentation de l'approche de police de proximité [...]** avec un partenariat entre les forces de sécurité intérieures, les autorités élues au niveau local et les organisations de la société civile, ce qui a permis de créer les **comités locaux de sécurité**. Leur travail est de préparer un diagnostic local de sécurité (basé sur les statistiques et perceptions ressenties par les citoyens et les acteurs civils). Le plan local se traduit ensuite en actions de prévention. »<sup>88</sup>

**L'alignement du projet avec les priorités au niveau du gouvernement semble être nuancé et ce en raison d'une certaine ambiguïté gouvernementale à propos de sa stratégie en la matière** : « Le projet répond du plus et du mieux qu'il peut aux initiatives du gouvernement. En revanche, il n'y a pas de politique claire du gouvernement sur ces questions. Lorsqu'il y aura une vraie stratégie en place, nous pourrions juger s'il s'aligne vraiment ou pas. »<sup>89</sup> Par contre, l'alignement avec les priorités et les stratégies au niveau onusien est plus clair et le lien est mieux articulé : « Nous avons adopté le plan d'action du Secrétaire Général sur la PEV. Il s'agit notamment de la professionnalisation des forces de sécurité intérieures (respect des droits humains, corruption, non-discrimination etc.). »<sup>90</sup>

**Ce projet a plusieurs points de synergie avec Tarabot. En premier lieu, le projet travaille sur la prévention, associant le travail sécuritaire à un axe préventif** : « **L'objectif ultime est de trouver des solutions non sécuritaires à des problèmes de sécurité en travaillant sur la prévention de la violence** (en milieu scolaire, sportif, sur la violence faite aux femmes et aux enfants et sur la violence dans les rues). »<sup>91</sup> En second lieu, le projet dispose d'un axe PEV, en lien étroit avec l'objectif de Tarabot. **En effet, le projet s'intéresse à la formation des forces de sécurité en matière de traitement de l'EV, contribuant à l'intégration de la PEV dans l'approche sécuritaire** : « Nous avons aussi fait une proposition de former les forces de sécurité intérieures et les comités locaux sur la violence extrémiste. Les plans locaux viseront l'EV. Nous ne travaillons pas sur les personnes mais sur les phénomènes de sécurité. Nous allons entamer les formations pour qu'il y ait un axe sur l'EV. »<sup>92</sup>

<sup>85</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>86</sup> Document : Présentation du projet avril 2018

<sup>87</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>88</sup> Entretien avec M, 30.06.21

<sup>89</sup> Entretien avec M, 30.6.2021

<sup>90</sup> Entretien avec M, 30.6.2021

<sup>91</sup> Entretien avec M, 30.6.2021

<sup>92</sup> Entretien avec M, 30.6.2021

Dans ce cadre, il est également envisagé d'exploiter les synergies déjà existantes avec les comités locaux de sécurité, établis dans le cadre de la police de proximité : « Avec Tarabot nous allons mettre en place ce partenariat au travers des comités locaux (qui a été testé) et qui est un bon mécanisme de partenariat pour travailler sur l'EV. »<sup>93</sup> Un sujet important pour la PEV et pour l'approche sécuritaire, est celui des revenants des foyers de tensions. C'est une problématique qui pourrait se poser et qui pourrait être gérée conjointement par les deux projets, en exploitant les synergies entre eux : « La question des revenants doit être discutée au sein des institutions tuniso-tunisiennes avec l'appui des bailleurs internationaux. »<sup>94</sup>

### Cluster Croissance Inclusive et Développement Humain du PNUD



Ce projet vise l'élaboration d'un modèle de développement économique et social équitable, inclusif, durable et résilient, générateur de richesses et d'emplois. Il œuvre pour l'instauration d'une vision inclusive du développement et à son opérationnalisation de façon progressive auprès du gouvernement tunisien. Cela fonctionne notamment à travers l'instauration d'instruments de planification et de programmation permettant de renforcer la cohérence et la complémentarité opérationnelle des politiques publiques. Le projet inclut également un élément de renforcement des connaissances sur le développement, à travers l'élaboration d'un Indice de pauvreté multidimensionnel désagrégé par gouvernorat/région, par tranche d'âge et par genre.

Le programme, financé par la Coopération Suisse, est un « cluster » qui regroupe une multitude de projets : « Mon cluster concerne la croissance inclusive et le développement humain. Nous traitons des questions socio-économiques, notamment sur la transition économique de la Tunisie [...] Il y a plusieurs niveaux d'intervention : l'appui aux institutions publiques (autorités centrales et locales), le travail de terrain avec des populations vulnérables (Sud de la Tunisie, les femmes, les jeunes notamment les micro-entrepreneurs). Les autorités locales sont fragilisées dans ces zones car elles répondent à des problématiques sécuritaires importantes. »<sup>95</sup> Ce lien est, en toute vraisemblance, une piste à explorer avec Tarabot. Pour le personnel en charge de ce programme, l'alignement de Tarabot avec les politiques et la stratégie de PEV du gouvernement est absolu, notamment à travers le lien avec la CNLCT : « L'étroite collaboration avec la CNLCT permet l'alignement. Il n'y a pas de divergence. »<sup>96</sup> Il y a également un alignement avec le cadre de références des Nations Unies sur la PEV : « Le projet est bâti sur le cadre de référence des Nations Unies sur la PEV. Le système des Nations Unies a un cadre de coopération, UNSDCA, qui définit les axes d'intervention. Il y a un axe lié à la gouvernance. Tarabot fournit un appui direct aux institutions / autorités. Il répond aux besoins de la Tunisie. Un des axes importants, c'est le volet renforcement de la gouvernance. Donc le projet est très aligné. »<sup>97</sup>

Ce programme a également certains points de synergies avec Tarabot. Les deux projets comprennent un élément de recherche qui vise à informer les politiques publiques : « Nous travaillons sur la production de connaissances (think tank) sur des sujets économiques à travers l'écriture de rapports et de policy papers »<sup>98</sup>. Les mécanismes de travail pour cette composante recherche peuvent être utiles pour Tarabot. Ce projet contient également l'élément de développement économique qui est en concordance avec Tarabot. Dans ce sens, l'élément de l'entreprenariat est important pour la PEV, et la nécessité d'inclusion d'opportunités et d'une thématique d'autonomisation financière est bien établie.

### Tamkeen pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile



Le projet Tamkeen s'inscrit dans la stratégie du PNUD d'appui à la gouvernance démocratique et de consolidation de la transition démocratique. Il vise à renforcer la société civile, favorisant la

<sup>93</sup> Entretien avec M, 30.6.2021

<sup>94</sup> Entretien avec M, 30.6.2021

<sup>95</sup> Entretien avec F, 02 .07.21

<sup>96</sup> Entretien avec F, 02 .07.21

<sup>97</sup> Entretien avec F, 02 .07.21

<sup>98</sup> Entretien avec F, 02 .07.21

**participation citoyenne et l'atténuation des inégalités et de l'exclusion**, notamment au niveau local : « Il s'agit du renforcement la Cohésion Sociale dans le milieu universitaire et d'un appui à la réalisation des objectifs durables avec la société civile et le gouvernement. Nous travaillons sur le renforcement des liens de partenariat entre la société civile et l'Etat au niveau national et local, particulièrement sur l'ODD 16. »<sup>99</sup> Tamkeen est financé par l'Italie, Monaco, la Norvège, la Suisse et l'Agence Coréenne de coopération internationale (Koica).

C'est un projet qui ressemble à Tarabot, d'un point de vue programmatique et au regard des cibles respectives des deux projets en cours. Ainsi, **les synergies avec Tarabot sont claires** : « Tamkeen est le grand frère de Tarabot historiquement ! »<sup>100</sup>. Ce sont des projets similaires avec des liens étroits. Les deux projets se concentrent sur les mêmes régions (le Sud) et certaines associations étaient partenaires de mise en œuvre pour Tamkeen et Tarabot. Tamkeen inclut également une **dimension PEV** : « Nous avons travaillé sur l'EV d'un prisme de la société civile depuis 2015 et 2016. Nous avons travaillé sur la contribution des femmes sur l'EV et la promotion du dialogue pour la PEV. »<sup>101</sup> Tarabot et Tamkeen mettent tous les deux l'accent sur la **cible jeunes** et ont des composantes qui visent directement les jeunes, spécifiquement les étudiants. Pour Tamkeen « L'université en tant que microcosme qui peut gérer les conflits de manière autonome, pour promouvoir la résilience à travers la promotion du dialogue. »<sup>102</sup>. De plus, il existe déjà des liens entre les projets et une coordination formelle et informelle entre le personnel des deux projets : « D'un point de vue programmatique, il a des connections et **nous échangeons de manière informelle régulièrement** mais il y a **également des interactions organiques**, sur la partie société civile notamment. »<sup>103</sup>

### *Cohérence externe*

En matière de cohérence externe, qui se rattache à la coordination avec d'autres initiatives menées par la communauté internationale, l'intervention Tarabot se devait de « s'inscrire dans le **Programme RESPECT (Redevabilité, sécurité et prévention de l'extrémisme violent pour les citoyennes et citoyens tunisiens) de la Direction du développement et de la coopération (DDC) du Gouvernement fédéral suisse** »<sup>104</sup>, ce qui au vu de la documentation consultée et des entretiens menés dans le cadre de l'évaluation, est une réussite.

Tarabot est également au cœur du travail du PNUD au sein du système des Nations Unies, en complet alignement avec les priorités : « Le PNUD a un rôle de coordination au niveau G7+7 avec les autres bailleurs. [...] Le projet est basé sur la stratégie du système des Nations Unies. C'est travail de la Task Force d'établir les priorités du pays. Le projet est très attaché au cadre interagence. »<sup>105</sup>

L'intervention Tarabot du PNUD s'inscrit dans un contexte où la Tunisie cherchait à mettre en œuvre sa stratégie nationale de lutte contre l'extrémisme et le terrorisme (SNLCET), et a équilibré l'approche sécuritaire par une approche préventive s'attaquant ainsi aux facteurs profonds pouvant mener à l'extrémisme violent (EV).

**Dans ce contexte, les bailleurs de fonds internationaux ont appuyé plusieurs interventions.** Ont été retenu, les initiatives comparables à l'intervention Tarabot, à savoir celle du GCERF (Global Community Engagement and Resilience Fund), IcSP (UE), Ma3an (USAID), Jousour (FCO) ainsi que les initiatives de construction de la paix implémentées par Search for Common Ground (SFCG).

Pour les actions appuyées par le GCERF, une complémentarité est observée, avec des approches locales se focalisant sur différents éléments, essentiellement liés aux facteurs d'attraction de l'extrémisme violent et avec une attention sur le discours religieux, les valeurs et normes sociales et l'atténuation des vulnérabilités socio-économiques des jeunes. L'approche GCERF allie le développement d'un discours religieux alternatif et l'intégration locale des leaders religieux au renforcement de la résilience digitale face aux différentes formes de discours de haine. L'approche appuie également le renforcement des capacités des jeunes et des femmes en matière économique

<sup>99</sup> Entretien avec F, 14 .07.21

<sup>100</sup> Entretien avec F, 14 .07.21

<sup>101</sup> Entretien avec F, 14 .07.21

<sup>102</sup> Entretien avec F, 14 .07.21

<sup>103</sup> Entretien avec F, 14.07.21

<sup>104</sup> Document : Présentation du projet Avril 2018

<sup>105</sup> Entretien avec M, 30.06.21

par la mise en place d'un programme de formation professionnelle et de cohésion sociale par l'intégration dans la politique publique locale. L'intervention du GCERF couvre non seulement des zones géographiques similaires telles que le Grand Tunis et Médenine mais aussi d'autres zones telles que Bizerte, Monastir, Mahdia et Sidi Bouzid (non couvertes par Tarabot).

La perception des initiatives GCERF par la Commission est positive malgré certaines nuances concernant les méthodes de mise en œuvre et l'inclusion de la CNLCT dans celles-ci : « Nous avons **exigé une dynamique de collaboration**. Au départ, ils avaient leur propre façon d'agir et nous avons dû les convaincre. Il faut **appuyer les institutions et la société civile en parallèle pour avoir un équilibre entre les acteurs et assurer la durabilité pour un transfert d'expertise**, de savoir-faire car le bailleur ne va pas rester éternellement. Il faut enraciner la culture d'évaluation et de suivi. »<sup>106</sup>

En 2016, l'Union Européenne (sous financement de l'instrument contribuant à la sécurité et à la paix - IcSP), a lancé un portefeuille de six initiatives en vue d'appuyer les acteurs non-étatiques dans des actions visant à responsabiliser et améliorer la résilience des jeunes et des femmes en matière de prévention et lutte contre les causes profondes de la radicalisation et de l'extrémisme violent en promouvant, entre autres, une culture de paix dans les milieux ruraux et urbains.

Il semble que la perception mais également l'engagement de la CNLCT soit plus nuancé dans le cadre des actions précédemment citées :

« Le projet Tarabot est un projet complet et l'appui institutionnel et sociétal fonctionne bien car il est complémentaire. Avec IcSP et GCERF, c'est une faiblesse car il faut faire **l'accompagnement des institutions étatiques pour qu'il n'y ait pas de déséquilibre. Les institutions doivent être capables de comprendre, de concevoir et de réaliser des projets de PEV pour créer de l'impact et de la durabilité.** »<sup>107</sup>

De son côté, l'intervention Jossour vise à promouvoir : « la résilience communautaire » à travers l'implantation d'un dispositif de prévention de l'EV, par le biais de la création d'une boîte à outils incluant un guide d'analyse du milieu d'intervention, une grille d'identification de la vulnérabilité face à l'extrémisme violent, une échelle d'évaluation du risque de l'extrémisme violent et un dossier de prise en charge pluridisciplinaire du jeune et de la communauté permettant à un comité de pilotage chargé du suivi du projet incluant les CDIS d'intervenir pour aider ces jeunes. L'intervention vise également à renforcer les capacités techniques des CDIS. Jossour couvre des communautés vulnérables dont certaines sont couvertes par d'autres initiatives internationales (Douar Hicher et Etthadamon) et d'autres très différentes (El Omran et Sidi Amor).

Concernant l'intervention Ma3an ou Maan (ensemble en arabe), c'est un programme complexe s'étalant sur cinq ans et se basant sur un modèle conduit par les acteurs locaux dans 33 communautés locales à travers des activités inclusives, participatives et orientées avec un focus sur le développement et la prévention. Ma3an œuvre à doter les jeunes des compétences nécessaires pour s'enrôler dans les activités de la société civile et relever les défis rencontrés via le développement inclusif des jeunes et la consolidation des capacités des acteurs tunisiens pour la prévention contre l'extrémisme violent. Dans chaque communauté, le programme entame son intervention en recueillant les besoins des jeunes et en intervenant (infrastructures) afin de créer un espace sécurisé pour les jeunes. Cela permet aussi de créer un lien de confiance pour davantage d'engagement dans le processus.

Ma3an expérimente des approches différentes pour renforcer la participation des jeunes dans la vie publique et la lutte contre la marginalisation ainsi que la lutte contre les comportements à risque chez ces jeunes.

Les actions de construction de la paix menées par Search for Common Ground passent par un ensemble d'initiatives combinant le renforcement de capacités des jeunes, la prévention dans le milieu carcéral avec la DGPR, le renforcement de la confiance dans les forces de sécurité locales par une approche de police de proximité citoyenne, la réintégration des jeunes en conflit avec la loi et le renforcement de capacités des jeunes par l'implémentation de clubs de la paix dans les

<sup>106</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>107</sup> Entretien avec F, 25.04.21

écoles et la préparation d'un curriculum d'éducation à la paix en collaboration avec le ministère de l'Éducation.

Malgré une cohérence alignée avec les autres initiatives en place, des défis ont été rencontrés, tels que le manque de temps et de moyens pour assurer un suivi compréhensif de la cohérence, notamment au niveau du bailleur de fonds : « Il y avait des rencontres régulières dans le cadre de Tarabot, avec d'autres projets institutionnels communs. Il y a une deuxième ligne de projet financée par la Suisse : le GCERF, et nous avons également appuyé d'autres initiatives avec l'UE et l'Allemagne. Il est difficile de suivre nos propres projets (par manque de temps et de moyens) mais nous essayons de nous tenir au courant le plus possible. »<sup>108</sup>

**Par ailleurs, il est important de noter que le projet Tarabot a cherché à donner de la visibilité à la Commission et de faire rayonner son expérience au niveau régional :** « En 2019, le PNUD, en collaboration avec la CNLCT, a organisé une conférence régionale sur la PEV qui a permis de créer une compréhension commune entre les différents Etats arabes des progrès réalisés en matière de PEV ». <sup>109</sup>

Autre exemple illustrant cette volonté de donner à la Commission de la visibilité et d'initier l'échange constructif sur la thématique : « En 2020, le projet a facilité la participation d'un membre de la CNLCT à un congrès de haut niveau des institutions de lutte contre le terrorisme organisé par l'État Suisse, l'OSCE et l'UNOCT, à Vienne. Ce congrès était l'occasion de partager les expériences entre les différents pays, dont la Tunisie, en matière de bonnes pratiques et expériences réussites concernant le retour des combattants terroristes étrangers et leurs familles. »<sup>110</sup>

Le projet Tarabot a appuyé la rencontre entre la délégation de la CNLCT et des intervenants analogues espagnoles (13-16 mars 2019) dans la **perspective d'accompagner l'échange de connaissances et d'expériences sur les réponses préventives à l'extrémisme violent.** « Cette visite a abouti à la mise en place d'un bureau chargé de la lutte contre l'extrémisme violent avec des actions allant de la prévention à l'identification de personnes radicalisées à travers un protocole ayant différents niveaux de radicalisation. Cette visite a permis d'établir des contacts avec de potentiels collaborateurs espagnols pour accompagner ce processus. [...] **L'échange de connaissances et d'expériences entre l'Espagne et la Tunisie, a permis de valoriser la dimension locale importante qui consiste dans la mise en place d'un bureau très territorialisé ainsi qu'une similarité avec le contexte tunisien dans un processus pluridisciplinaire pour la détection l'intervention précoce.** Cette mission a permis, entre autres, la transposition des efforts de PEV au niveau sous national à travers l'exemple espagnole et qui s'agit de l'implication des personnes ressources ayant une expérience institutionnelle et travaillant dans la société civile. »<sup>111</sup>

L'appui du PNUD à la Commission, au travers du projet Tarabot, aura également permis à cette dernière de **tisser des liens avec des acteurs internationaux travaillant sur la thématique :** « En termes d'échange d'expériences et d'apprentissage, la CNLCT a acquis **de nouvelles connaissances** sur la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent, notamment en ce qui concerne les dispositifs d'alerte précoce établi au Canada, ou encore la réinsertion et réhabilitation des détenus jugés pour actes terroristes en suivant l'exemple de l'expérience marocaine. »<sup>112</sup>

A noter également, **le rapprochement avec d'autres pays, pour qui la maîtrise de la thématique PEV suscite un grand intérêt :** « En termes de partenariats, le président de la CNLCT a établi plusieurs contacts pour établir de nouveaux partenariats avec des pays tiers. En effet, le ministre des Affaires étrangères du Kenya a exprimé son intérêt à être un partenaire de la CNLCT dans le domaine de la PEV, tout comme le représentant de la Ligue Mohamadia du Maroc, qui a répété son intérêt de coopération avec la Commission. »<sup>113</sup>

***Coordination du projet Tarabot avec d'autres agences des Nations Unies et avec d'autres projets du PNUD***

<sup>108</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>109</sup> Document : Rapport de progrès 2019

<sup>110</sup> Document : Rapport de progrès 2020

<sup>111</sup> Document : Récapitulatif des activités de partage de connaissance de la CNLCT

<sup>112</sup> Document : Récapitulatif des activités de partage de connaissance de la CNLCT

<sup>113</sup> Document : Récapitulatif des activités de partage de connaissance de la CNLCT



Le projet s'affirme comme étant une **initiative fédératrice et structurante, au sein du PNUD et du Système des Nations Unies, en convergence avec le rôle de coordination de la CNLCT.**<sup>114</sup>

C'est une perception partagée par l'ensemble de l'équipe PNUD interviewée mais également de la CNLCT : « Le cadre global insiste sur un point essentiel : avoir des processus inclusifs en matière de PEV. J'ai la conviction que le projet contribue à cela avec les parties prenantes. Le travail sur les relations de confiance c'est un élément central au sein du projet. Tout est dans le processus, pas dans les résultats. »<sup>115</sup>

Par ailleurs, le PNUD a appuyé un atelier regroupant la CNLCT et des agences des Nations Unies, début décembre 2016, et ce pour examiner les besoins de la CNLCT et les possibilités d'appui des Nations Unies. L'idée était de « **capitaliser sur les synergies possibles avec d'autres projets du PNUD** (tels que l'appui au Développement Local, TAMKEEN, le projet d'Appui à la Prévention, à la Préparation et à la Réponse aux Crises (PPRC), Peace Building Fund (PBF), Redevabilité publique, Accès aux droits etc.), avec des agences du SNU (HCDH), ainsi qu'avec le programme Respect (Coopération suisse et DCAF).<sup>116</sup>

Toujours dans cette idée de capitalisation des synergies existantes, il faut citer le projet TAMKEEN, implémenté par le PNUD, visant la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile, qui se concentre sur l'appui dans la mobilisation de la société civile. Il y a, à ce niveau-là, une **ressemblance programmatique, particulièrement sur le volet soutien à la société civile locale** : « Pour nous, s'ouvrir à la collaboration est important. Il y a différents niveaux d'intervention qui sont concentriques. **Au sein du PNUD, nous travaillons sur la gouvernance avec le projet TAMKEEN, qui est un suivi de projets associatifs mais il y aussi le portefeuille ODD16 pour renforcer les synergies. A noter aussi la collaboration avec la Police de proximité, notamment à Médenine.** [...] Par rapport au système des Nations Unies, sept agences ont des programmes PEV et se réunissent tous les trimestres dans des sessions d'échange d'information (Task Force). Il y a également, un volet Peer Review développé, nous avons donc des situations très concrètes de collaboration sur lesquelles il faut investir davantage à l'avenir. »<sup>117</sup>

**Au niveau des associations, pour assurer une cohérence plus solide et permettre une meilleure compréhension et visibilité de la Commission et de son mandat, il faut encourager la coopération entre les acteurs civils et la gouvernance et acter pour relier le niveau local au niveau national :**

« Nous ne sommes pas suffisamment informés de la stratégie de l'Etat en matière de PEV et donc il faut mettre en place des formations ou au moins des réunions d'information en la matière. »<sup>118</sup>

## Recommandations critère cohérence

- Promouvoir les exercices de cartographie des organisations de la société civile travaillant sur le terrain : Cartographie des acteurs locaux pour chaque région travaillant sur la PEV afin de s'assurer d'une bonne coordination sans duplication/chevauchement des efforts. Cela peut être chapeauté par la CNLCT, sous la forme d'un tableau de bord comprenant l'ensemble des actions PEV implémentées par la société civile.
- Creuser davantage autour des synergies avec d'autres acteurs/projets existants et travaillant sur la même thématique. Il faut davantage de coordination stratégique au niveau des bailleurs de fonds internationaux.
- Travailler avec les autorités (acteurs gouvernementaux nationaux, régionaux et locaux) pour solidifier le rôle et la place de la CNLCT : Travail de plaidoyer sur le rôle de la CNLCT, particulièrement sur le volet PEV et pousser sur la nécessité de travailler sur la thématique (volonté politique), au plus haut niveau.

<sup>114</sup> Document : COPIL 2019

<sup>115</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>116</sup> Document : Rapport de progrès 2018

<sup>117</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>118</sup> Entretien avec M, 09.04.21

### 6.3. Efficacité

Le projet a été pensé, conçu et construit autour de trois axes complémentaires : le premier axe consiste en la **composante recherche**, destinée à informer la Commission et de futures politiques publiques. Le deuxième axe est la **composante ciblant la CNLCT**, plus spécifiquement, elle vise le **renforcement des capacités de la CNLCT en matière de PEV et de communication**. Le troisième axe couvre le **partenariat avec la société civile** dans les régions cibles pour favoriser la **cohésion sociale**.

De manière générale, le choix du travail sur les trois axes centraux du projet Tarabot est réussi. En effet, **la complémentarité des trois axes semble évidente pour la quasi-totalité des personnes interviewées.**

« Tout le projet est en harmonie, comme les notes d'un orchestre ! »<sup>119</sup>

Concernant les **facteurs clés du succès**, il existe une **concordance claire entre les diverses parties prenantes**. En particulier, le **partenariat entre le PNUD et la CNLCT** ressort comme étant l'une des plus importantes clés de réussite. Le PNUD cite la **relation de confiance entre l'équipe projet et la CNLCT**, le fait que le projet Tarabot soit une **initiative ouverte**, ainsi que leurs **compétences techniques internes** comme facteurs clés. En outre, la **participation de la société civile** a été signalée comme étant importante en matière de résultat positif du projet.

La CNLCT a principalement mentionné comme facteur clé du projet, **l'importance des études de terrain** qui faisaient défaut avant Tarabot. À l'instar du PNUD, la Commission a également signalé que le partenariat PNUD / CNLCT était l'un des principaux facteurs contribuant au succès du projet, formant « **un pont indispensable entre la société civile et ces institutions** »<sup>120</sup>

**Pour le bailleur de fonds, le choix du partenaire, le PNUD, et le maintien de relations proches et stratégiques avec la CNLCT, ont été considérés comme facteurs majeurs de succès.** Le choix de la composante recherche ainsi que la compétence du personnel du projet ont également été mentionnés. Les chercheur·euses ont noté que **l'implication d'acteurs clés**, à savoir la CNLCT, était importante afin d'avoir un projet réussi. Ils ont également noté **le choix des recherches innovantes** comme facteur de réussite.

Les partenaires de mise en œuvre, quant à eux, ont fait mention de **divers facteurs, souvent concordants**. Le fait d'effectuer le bon diagnostic avant le projet, c'est-à-dire de partir de réels besoins constatés sur le terrain est un facteur important de réussite. Il y a également le bon ciblage des bénéficiaires, c'est-à-dire un ciblage approprié : « Je trouve que le choix des bénéficiaires et le fait qu'ils·elles aient un rôle au sein du projet est un facteur de réussite. »<sup>121</sup>.

**La confiance mutuelle entre le PNUD et les associations, mais également le suivi régulier, la bonne communication et la disponibilité de l'équipe du PNUD sont aussi mentionnés comme facteurs clés de la réussite.**

#### *Connaissances sur l'EV basées sur des évidences*

La composante recherche a été signalée comme **l'un des principaux facteurs différenciateurs** du projet Tarabot :

« Tarabot a aidé à construire une connaissance basée sur les faits de l'extrémisme violent en Tunisie, notamment au travers de la composante recherche avec des références intéressantes à partager avec la Commission. Dans ce sens, **ce projet est différent d'autres recherches faites par des ONG internationales.** Cela construit davantage de crédibilité car il favorise la promotion du dialogue des autorités tunisiennes avec leur propres autorités scientifiques. »<sup>122</sup>

Spécifiquement, **l'implication de la CNLCT dans la composante recherche** du projet fut aussi un facteur utile et crucial pour la réussite : « Le fait que la CNLCT ait été impliquée dans le

<sup>119</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>120</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>121</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>122</sup> Entretien avec M, 22.04.21

développement de la recherche, et implication dans les événements etc. La CNLCT change de discours donc il y a de l'impact. »<sup>123</sup>

**Le fond de recherche sur l'extrémisme violent a fonctionné de façon convenable.** En effet, en septembre 2020, les conventions cadres de trois des cinq projets de recherche bénéficiaires du fonds ont été finalisées et signées entre les chercheurs, leurs laboratoires d'appartenance, l'Agence Nationale de Promotion de la Recherche Scientifique (ANPR) et le ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). Ainsi, **toutes les parties pertinentes ont été incluses.**

Cependant, le partenariat avec l'ANPR a apporté **de la lourdeur** : « Le fond de recherche c'est quelque chose que **nous pourrions faire différemment.** Le partenariat avec l'Agence Nationale de Promotion de la Recherche Scientifique (ANPR) a apporté de la lourdeur. Nous pourrions toucher davantage **les jeunes chercheur·euses.** »<sup>124</sup> Il y a effectivement eu certaines **lourdeurs administratives liées à ce partenariat** : « Difficulté au **niveau réglementaire sur les aspects financiers.** Il y a beaucoup **d'étapes administratives incontournables** qui ont beaucoup ralenti la **démarche.** Nous avons fait appel à une structure spécifique, l'ANPR mais il y a eu beaucoup d'étapes pour la mise en œuvre, qui ont alourdi la mise en œuvre du projet. Cela a rajouté **une couche de complication significative.** »<sup>125</sup>

Globalement, les résultats du travail de recherche, donc les **livrables de la composante recherche** ont été **pertinents et essentiels** à une meilleure lecture et compréhension de la thématique. Le projet a produit une « **enquête sur l'état de la cohésion sociale** » à Médenine (en collaboration avec l'Institut National des Statistiques) afin d'**informer la mise en œuvre des interventions du PNUD et de celles des pouvoirs publics tunisiens.** Cette enquête fut **appréciée par la CNLCT** : « Les représentants de la CNLCT et des institutions publiques ont commenté de façon favorable sur la pertinence et **l'utilité de l'enquête,** en relation avec la PEV et la définition de politiques publiques pour le renforcement de la cohésion sociale et du lien de confiance entre citoyens et les institutions en Tunisie. »<sup>126</sup> Par ailleurs, il est intéressant de **lier l'aspect recherche dans un but d'information des politiques publiques, au travers de la CNLCT, pour en garantir l'appropriation** : « Il y a beaucoup d'études sur la PEV mais celles-ci ne sont pas appropriées pour l'utilisation par les pouvoirs publics. Donc **nous avons travaillé sur l'appropriation.** Par exemple, concernant l'Étude de la cohésion sociale à Médenine, il y avait une grosse implication de la Commission et une validation par l'INS. Toute cette implication a garanti l'appropriation ainsi que la diffusion. »<sup>127</sup>

Un second produit de la composante recherche est une « **analyse des discours de haine en ligne** dans le contexte de la pandémie de COVID-19 en Tunisie ». De plus, la composante recherche a produit une « **analyse de l'économie politique à la frontière tuniso-libyenne** », qui est également intéressante pour renforcer les connaissances en matière d'EV : « Pour l'analyse de l'économie politique à la frontière tuniso-libyenne, 110 entretiens ont été réalisés à un moment de tensions très fortes. Cela a aidé à **construire une connaissance basée sur les faits de l'EV.** »<sup>128</sup> Le quatrième produit est une « **analyse des coûts économiques de l'extrémisme violent** ». Cette étude, menée notamment auprès de chef·ffes d'entreprise et de responsables, a révélé l'ampleur du coût économique du terrorisme en Tunisie. Spécifiquement, elle a révélé les coûts économiques suivants :

- **L'effet d'éviction** (le gouvernement est obligé d'augmenter ses dépenses sécuritaires et militaires au dépend des dépenses de développement/des investissements dans d'autres secteurs comme la santé, l'éducation ou les infrastructures).
- **Un effet négatif sur l'investissement** (touchant particulièrement le secteur privé, surtout le secteur touristique), ayant un **impact négatif sur la croissance du PIB.** En effet, la perte du taux de croissance du PIB réel par tête d'habitant due au terrorisme est estimée en **moenne à 0,9% (proche de 1 point) par an entre 2011 et 2018.**<sup>129</sup>

<sup>123</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>124</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>125</sup> Entretien avec F, 08.05.21

<sup>126</sup> Rapport de progrès 2020

<sup>127</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>128</sup> Document : Rapport final, Analyse de l'économie politique à la frontière tuniso-libyenne

<sup>129</sup> Document : Analyse des conséquences économiques de l'extrémisme violent et du terrorisme en Tunisie

Le projet a prévu également une **étude ciblant le secteur privé afin d'encourager une collaboration entre les acteurs institutionnels et le secteur privé sur la thématique PEV** : « Une étude va renforcer l'idée de **renforcer la collaboration avec le secteur privé** (en partenariat avec le pôle économique de PEV. L'étude va être finalisée très bientôt et va ensuite être discutée au sein de la Commission). J'ai beaucoup d'espoir en cela car c'est du concret et il s'agit de rassembler les acteurs étatiques et de les sensibiliser davantage à cela. »<sup>130</sup>

En outre, le projet Tarabot a fortement contribué à la construction d'une **connaissance basée sur les faits**, notamment au travers de **l'expérience terrain acquise par les associations** : « Tarabot a certainement permis de construire une connaissance basée sur les faits de l'EV, notamment au travers de l'axe de recherche. »<sup>131</sup>

Ce travail est très important dans la mesure où la recherche, **avec un fort élément de terrain**, permet d'être à l'écoute des citoyens et de répondre à leurs besoins : « **Le contact direct avec la cible** nous apprend des choses. Nous avons écouté les citoyens pour comprendre les causes de l'EV. Nous avons compris que c'est une zone frontalière et c'est pour cela que le risque est élevé. Un nombre élevé de jeunes de la région proche de Remada sont partis vers terrorisme. »<sup>132</sup>

En revanche, malgré ces réussites notables, certains défis portant sur le volet recherche restent à relever, au-delà des défis administratifs causés par le travail avec l'ANPR. En effet, s'ajoute des limites liées à la **disponibilité de ressources humaines** en matière de recherche sur l'EV : « **La communauté scientifique qui travaille sur cette thématique est limitée**, il n'y a pas de foisonnement au sein du secteur académique. Nous avons mis en place un partenariat avec la DGRS, qui représente le secteur académique tunisien (comprenant 13 universités). La limitation principale de cette **collaboration institutionnelle est le dispositif de financement** au travers de l'ANPR. »<sup>133</sup>

## **Capacités de la CNLCT**

Concernant le **renforcement des capacités de la CNLCT**, une nette amélioration est constatée par les diverses parties prenantes. Pour l'équipe du PNUD, le bailleur de fonds et la Commission, il y a clairement eu renforcement des capacités et cela de manière positive malgré certains défis rencontrés.

« **Il y a eu un renforcement des capacités techniques et logistiques, beaucoup d'appuis qui ont été très utiles.** »<sup>134</sup>

L'**accompagnement du PNUD a été particulièrement déterminant**. L'équipe du PNUD rapporte une **évolution importante de la CNLCT** grâce à ce soutien : « **La capacité institutionnelle et technique de la Commission sur la PEV**, grâce à notre accompagnement quotidien et nos conseils analytiques, s'est développée. Il y a une meilleure connaissance de l'évolution du phénomène de PEV, de la sécurité humaine et de la cohésion sociale. »<sup>135</sup>. Ce constat est **concordant avec les sentiments exprimés par la CNLCT** : « Le PNUD nous a beaucoup aidé à comprendre ces notions d'EV, et ils ont pris l'initiative de renforcer les capacités des points focaux à deux reprises, ce qui a été éclairant. A travers les activités proposées par le PNUD, il y a eu un transfert de connaissances et de savoir-faire. »<sup>136</sup>

**Les capacités techniques et les capacités en termes de vision stratégique** de la Commission ont été développées : « Les capacités cognitives et de savoir-faire, de concevoir se sont élargies. Désormais, la CNLCT est **capable de concevoir des programmes appropriés**, de définir l'EV et de cibler les causes. »<sup>137</sup>, « **La vision de la Commission**, sur l'importance de la prévention, a évolué en partie grâce au projet, en revanche, la formalisation de cette vision n'a pas été effectuée, cela reste à faire. »<sup>138</sup>

<sup>130</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>131</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>132</sup> Entretien avec F, 07.04.21

<sup>133</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>134</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>135</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>136</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>137</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>138</sup> Entretien avec M, 21.04.21

Il est à noter que l'engagement de la CNLCT a également progressé, cependant avec des nuances : « L'ouverture de la Commission a été renforcée mais il y a encore beaucoup de choses à faire au niveau de la prise de décision. »<sup>139</sup>

**L'inclusion de la CNLCT lors des différentes phases du projet a assuré un engagement actif et continu de cette dernière** : « Il s'agit d'une cocréation permettant la contextualisation. Une grande partie des activités ont été mises en œuvre avec la participation de la Commission y compris la sélection des projets associatifs. »<sup>140</sup>

Par ailleurs, le projet Tarabot a permis à la CNLCT de **s'ouvrir à la coopération avec la société civile et a ainsi consolidé sa capacité d'engagement avec les acteurs civils** : « Concernant la dimension de communication, la CNLCT a davantage de capacités à communiquer sur son mandat et sur la thématique. Sa capacité **d'engagement avec la société civile**, à opérer de manière redevable et transparente s'est accrue lors de la remise du rapport d'activités et de la présentation de la stratégie. »<sup>141</sup>

**En termes de capacités de communication**, la CNLCT a évolué entre une première période où elle communiquait peu sur ses actions, et une seconde période où elle s'est **progressivement ouverte et exposée aux médias, ainsi qu'à la société civile**. Pendant cette deuxième phase, plusieurs actions ont été réalisées afin d'appuyer ces progrès. Notamment, le **site web**, qui a été alimenté régulièrement en arabe et également en français : « La mise à jour du site web qui a permis de **s'approprier une identité et de communiquer sur la vision de la Commission**. »<sup>142</sup> La SNLCET a été **traduite en anglais** afin d'assurer une meilleure visibilité auprès des partenaires étrangers. A travers une session de formation, les capacités des membres de la CNLCT en matière de communication a été renforcée. De plus, **une charte graphique a été réalisée** pour la CNLCT, lui permettant ainsi de développer une identité visuelle vis-à-vis de ses partenaires et du grand public.

**Le PNUD a donc contribué, au travers du projet Tarabot, et en partenariat avec la CNLCT, à accroître la visibilité et les capacités de cette dernière en matière de communication** : « Nous avons facilité la visibilité de la Commission auprès d'acteurs clé travaillant sur la thématique (GCTF, GCERF, G7 +7 par exemple), nous avons aussi contribué à la visibilité et valorisation tunisienne au niveau régional. »<sup>143</sup>

Les efforts précédemment cités ont eu pour résultat **une plus grande visibilité et de meilleures capacités de communication de la CNLCT**. Ainsi, l'appui à la CNLCT en matière de communication lui a permis d'être davantage visible et de se positionner comme principal acteur institutionnel en matière de prévention de l'extrémisme violent. Cet effort de visibilité de la CNLCT a par ailleurs mené à **un accord de partenariat avec la chaîne nationale El Watanya 1**.

**En revanche, il reste encore à la CNLCT beaucoup à faire en termes de communication**. Il subsiste un manque de connaissances de la CNLCT et de sa stratégie ainsi que des actions PEV gouvernementales, particulièrement au niveau de la société civile. Cela est une limitation significative et les efforts en la matière doivent se poursuivre, particulièrement pour favoriser davantage la collaboration entre la Commission et les associations de la société civile : « Il doit y avoir plus de communication de la part de la CNLCT concernant sa stratégie. [...] **Les gens ne connaissent pas la stratégie de la CNLCT et ont peu d'idée sur la PEV**, par exemple les directeur·rices des écoles et les enseignant·es doivent mieux connaître les problèmes de PEV pour les détecter au plus tôt, c'est essentiel et ce n'est malheureusement pas le cas. »<sup>144</sup>. Le **PNUD indique une conscience de ce défi** : « Il existe une limitation de la compréhension du rôle de la Commission et de la thématique PEV, qui est très sensible. »<sup>145</sup>

De manière plus générale, le projet Tarabot a fait face à une multitude de défis lors de l'implémentation du volet renforcement des capacités de la CNLCT. En premier lieu, **les changements de leadership à la tête de la Commission ont quelque peu impacté le travail** : « La CNLCT a connu des **changements répétitifs au sein du Secrétariat Permanent**, notamment avec

<sup>139</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>140</sup> Entretien avec M, 28.05.21

<sup>141</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>142</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>143</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>144</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>145</sup> Entretien avec M, 21.04.21

la nomination en septembre 2020 d'un nouveau président, M. Mounir Ksiksi, en remplacement de M. Rached Bettaieb (lui-même ayant pris ses fonctions en décembre 2019). »<sup>146</sup> Cette remarque a été également été relayée au niveau des partenaires de mise en œuvre :

« La formation des individus de la CNLCT en PEV n'est pas solide et le changement politique du gouvernement et de la CNLCT a bloqué les choses dans une certaine mesure. Il y a de la communication mais pas de présence et peu d'implication [...] ils auraient dû expliquer et convaincre davantage la stratégie par exemple. »<sup>147</sup>

De plus, des ressources humaines limitées au sein de la CNLCT, ont également causé certaines difficultés : « Quatre à cinq personnes au sein de la Commission ont bénéficié de ce renforcement de capacités car 80% du travail est fait par la Direction de la coopération internationale mais parfois les collègues ne sont pas intéressés. Nous sommes aussi très occupés par d'autres dossiers. »<sup>148</sup>

A noter également les effets de la pandémie de la COVID-19, ayant affecté négativement le travail (cela a été relevé par l'ensemble des personnes interviewées) : « La COVID a beaucoup impacté le projet, malheureusement. »<sup>149</sup>, « Mais peut être étant donné la situation sanitaire, le point focal n'est jamais venu assister aux activités. »<sup>150</sup>

Un développement important est à noter au niveau régional, la création des correspondant·es régionaux·ales de la CNLCT, aussi appelés points focaux. En effet, avec l'appui du PNUD, la mobilisation d'un réseau de correspondant·es régionaux·ales à travers la désignation de points focaux dans les 24 Gouvernorats du pays a été rendue possible. Ces points focaux auront pour rôle de coordonner la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Lutte Contre l'Extrémisme et le Terrorisme (SNLCET) au niveau territorial, en adaptant ses orientations stratégiques au contexte local, notamment pour l'élaboration de plans régionaux de prévention de l'extrémisme violent. Le réseau de correspondant·es régionaux·ales opère comme des relais renforçant l'ancrage institutionnel au niveau territorial de la CNLCT. Ce développement n'est pas sans défis. La première difficulté est que le travail en tant que point focal représente une tâche supplémentaire : « La Commission a pensé à créer les référents ou points focaux régionaux. Nous avons sollicité tous les gouverneurs pour cela. Il y a un point focal et un·e suppléant·e (dimension genre pensée). Nous avons été confrontés à des fonctionnaires et cela représente une tâche supplémentaire dans leur travail. Leur rôle repose sur du bénévolat. Nous sommes en cours de réflexion pour trouver des solutions et clarifier leur rôle et responsabilités. Nous tenons beaucoup à ce réseau de points focaux et trouver des solutions (discuté aussi avec USAID pour renforcer les capacités). »<sup>151</sup> Ainsi, un certain manque de réactivité et de clarté dans le rôle du point focal régional a été relevé : « Il y a une relation fluide [entre la CNLCT et les points focaux] mais il y avait le problème du statut pour les points focaux, il n'y a pas de description, la définition des tâches reste à réaliser, ce qui était problématique. »<sup>152</sup>

Le projet Tarabot a aussi travaillé sur le lien entre la CNLCT et les associations afin de rapprocher cette institution de la société civile, dans une interaction bénéfique aux deux parties. En effet, l'ouverture de la CNLCT à l'interaction avec la société civile est un élément de force de l'approche à la PEV des institutions tunisiennes et le souhait de collaboration avec la CNLCT demeure important pour les associations : « Nous envoyons des mails à chaque fois que l'on a une activité, ils étaient présents pour deux activités et nous travaillions avec eux sur d'autres projets aussi. »<sup>153</sup>. Ce lien a été en partie assuré par les points focaux : « Nous avons rencontré le point focal avec toutes les associations à travers le PNUD, mais nous n'avons pas directement travaillé avec eux. »<sup>154</sup>, « Le point focal de la CNLCT est toujours présent et nous a aidé à travers beaucoup d'éclaircissements. Il y a eu un réel effort de la part de la CNLCT pour soutenir le projet. »<sup>155</sup>

<sup>146</sup> Document : Rapport de progrès 2020

<sup>147</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>148</sup> Entretien avec M, 16.04.21

<sup>149</sup> Entretien avec M, 16.04.21

<sup>150</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>151</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>152</sup> Entretien avec M, 16.04.21

<sup>153</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>154</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>155</sup> Entretien avec M, 08.04.21

A travers ces efforts, une **nette amélioration** a été remarquée en termes de relationnel avec la société civile. Elle demeure cependant limitée, c'est plutôt un **premier pas** selon la CNLCT : « Au début les organisations de la société civile étaient **crispées envers la Commission**. Mais nous avons eu la **possibilité d'échanger pour atténuer ces tensions et engager la coopération et la collaboration**, ce qui est très positif même si cela reste un **début**. »<sup>156</sup>

En revanche, **le lien entre les associations et la CNLCT n'est pas assez profond**. De nombreuses associations indiquent avoir rencontré le point focal en début et fin de projet uniquement. Pour la moitié des associations (7/14), la CNLCT est perçue comme étant **absente et manque d'engagement réel et effectif** :

- « Je les connaissais déjà avant ce projet mais je trouve que pour ce projet ils sont **assez absents**, il n'y a **pas de communication directe avec eux**. Ils n'ont pas vraiment eu de rôle direct : **le personnel de la commission est loin**, à Tunis et les points focaux ne sont **pas actifs**, ce sont des administrateurs tout simplement et **ils n'ont pas de compétences, n'ont pas de réseaux, ni de capacités de communication**. »<sup>157</sup>
- « Nous les avons rencontrés lors de la sélection du projet et ils ont pris nos contacts et à travers un des membres du conseil municipal ils nous ont invité à une formation, c'est le seul travail que nous avons fait avec eux. »<sup>158</sup>
- « Le fait de partir sur terrain peut les [la CNLCT] aider mais eux ils ne le font pas, **ils sont juste dans leurs bureaux**. Mais je sais que le but c'est de travailler avec eux donc nous ferons de notre mieux pour cela. »<sup>159</sup>
- « Nous les avons contactés pour qu'ils assistent à une activité mais il **n'y a pas eu de réaction**. Peut-être que c'est notre faute car nous n'avons pas insisté et nous avons supposé que l'initiative allait venir d'eux. »<sup>160</sup>

## **Processus de consultation multi-acteurs**

De manière générale, le **rassemblement et l'implication des divers acteurs s'est opéré, malgré quelques manquements**. Globalement, il y a une bonne perception et un **sentiment de rassemblement** des parties prenantes pertinentes autour du projet Tarabot. Ce sentiment est **présent chez la CNLCT** : « Le projet Tarabot a **permis le rapprochement avec la société civile** et les acteurs locaux, surtout à Médenine. »<sup>161</sup> Ce rassemblement a été assuré par des réunions périodiques tenues avec la CNLCT dans les Gouvernorats, ce qui a permis **une ouverture de la Commission auprès de des acteurs locaux** :

« **La première fois que la Commission est allée dans les régions** c'était en 2018, ce qui a suscité l'intérêt des partenaires locaux. Ils ont été partout ensuite, et ils ont répliqué le modèle d'activité. »<sup>162</sup>

Avant ces visites en 2018, la CNLCT **ne s'était jamais rendu en dehors de Tunis, à la rencontre des associations**. Par conséquent, c'est un travail essentiel et indispensable en termes de liens à tisser entre les acteurs locaux et la CNLCT : « Concernant la relation entre la CNLCT et les acteurs de la gouvernance nationale et locale, j'ai participé à des réunions pour la création de Conseil des jeunes à Médenine, Zarzis, Djerba. J'ai contribué à toutes les séances de travail et ce fut très agréable. Nous avons coopéré avec le formateur choisi par le PNUD. »<sup>163</sup>

**Concernant les autorités locales, il est à noter que les partenariats entre les associations et les membres de la gouvernance locale ont été décrits comme étant très positifs** : « Nous travaillons en partenariat avec la gouvernance et l'expérience de l'association fait que **la communication est rapide et fluide**, la municipalité travaille avec nous et a facilité le projet, notamment pour le jardin

<sup>156</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>157</sup> Entretien avec F, 07.04.21

<sup>158</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>159</sup> Entretien avec M, 09.04.21

<sup>160</sup> Entretien avec M, 20.04.21

<sup>161</sup> Entretien avec M, 28.05.21

<sup>162</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>163</sup> Entretien avec M, 16.04.21

public. La direction régionale des affaires sociales aussi nous a aidé pour trouver la cible. »<sup>164</sup> Dans l'ensemble, les acteurs de la gouvernance local **font preuve d'implication (auprès des associations)** et il existe un engagement tout au long du projet : « Ils étaient **motivés pour le projet et très réactifs**. Nous avons invité tous les acteurs de la gouvernance locale à l'ouverture du projet (journée d'information). »<sup>165</sup>.

**Par conséquent, une bonne coordination entre les acteurs civiles impliqués et les acteurs de la gouvernance locale a été constatée, faisant ainsi la réussite de l'implémentation de l'approche multipartite.**

En revanche, certains **manques, notamment en matière de coordination subsistent**. Par exemple, pour le secteur privé : « Pour le partenariat public privé, nous devons coordonner. A Gabès, il y a un **manque de coordination entre les acteurs** et c'est l'occasion de se rassembler. »<sup>166</sup>. Pour certaines associations, ce manque de coordination est plus important que pour d'autres : « Je n'ai pas vu l'Etat ni la CNLCT, en fait **nous avons appliqué leur stratégie mais sans leur intervention directe**. »<sup>167</sup>

Pour les **projets COVID-19, une collaboration entre les organisations de la société civile, les autorités locales et les citoyen·nes a été visée et a été perçue comme étant réussie** : « Les capacités de la municipalité à répondre de manière efficace à la demande de masques sont renforcées grâce à la production de 2,000 unités par 10 femmes bénéficiaires du projet. Des policiers, des citoyens ainsi que des manifestant·es se sont réunis en tant que volontaires pour soutenir et fournir un environnement approprié à plus de 600 étudiant·es pendant la période de l'examen national du baccalauréat. Cela a permis de calmer les tensions sociales, de réduire le nombre de manifestations locales et de violence dans les rues tout en veillant au respect des mesures d'hygiène et en fournissant des kits de prévention (masques, gel, mesure de température) aux étudiants. »<sup>168</sup>

## **Société civile et cohésion sociale**

**Globalement, les projets associatifs ont réussi à promouvoir l'élément de cohésion sociale, notamment à travers l'organisation d'activités de débats d'échanges**. Ce sentiment est présent chez le bailleur de fond : « J'avais l'impression qu'à la municipalité de Houmt al Souk, donner vie à la maison de la culture, cela servait des intérêts multiples. Pour maintenir la cohésion sociale. Le maire était là et on s'est bien entendu. »<sup>169</sup> Ainsi qu'au niveau de la CNCLT « c'est une réussite pour certains projets. »<sup>170</sup>

Il existe également, chez les partenaires de mise en œuvre, un sentiment partagé d'apprentissage continu sur la thématique et de réflexion par rapport au contexte et son évolution :

« Nous avons appris beaucoup de choses concernant la thématique de PEV : la terminologie, définition, compréhension à travers surtout les formations du PNUD. »<sup>171</sup>

Il y a par ailleurs eu un **apprentissage en matière d'organisation et de gestion de projet, ce qui a permis un renforcement des capacités des associations, cela reste en revanche à consolider** : « Au niveau local, la stratégie du projet, de renforcer la cohésion sociale en soutenant des associations locales requiert un meilleur accompagnement de ces dernières ainsi que le renforcement des capacités de leurs membres, non seulement sur les concepts mais également sur tout ce qui est relatif à la conception et la gestion de projets, le *reporting*, le suivi et l'évaluation ». <sup>172</sup>, « Nous avons commencé par une formation qui était excellente. Nous avons bien compris les objectifs du projet et les méthodes de gestion de projets et surtout la question de l'évaluation. »<sup>173</sup>

<sup>164</sup> Entretien avec F, 15.04.21

<sup>165</sup> Entretien avec M, 23.04.21

<sup>166</sup> Entretien avec F, 09.04.21

<sup>167</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>168</sup> Document : Réponse COVID-19 Rapport des résultats des actions associatives

<sup>169</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>170</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>171</sup> Entretien avec F, 09.04.21

<sup>172</sup> Document : Revue mi-parcours

<sup>173</sup> Entretien avec M, 23.04.21



Dans le cadre du projet Tarabot, les projets COVID-19 ont été une forme ingénieuse et efficace de promouvoir la cohésion : la réponse à la pandémie a été utilisée comme une opportunité de travailler sur la cohésion sociale.

L'élément de la communication, via les réseaux sociaux en particulier, a été signalé comme réussite. En effet, la majorité des partenaires de mise en œuvre maîtrisent les outils informatiques pertinents. La communication sur les réseaux sociaux (spécifiquement Facebook) a été importante et réussie pour la majorité des associations. En effet, la moitié des bénéficiaires interviewé-es indiquent avoir entendu parler du projet associatif en question, à travers Facebook. En revanche, ils-elles indiquent certaines limites (dont un soutien insuffisant du PNUD), concernant cet aspect : « Nos techniques de communications sont bonnes (sur les réseaux sociaux) mais la page du PNUD ne publie pas ou ne tag pas nos vidéos et ne nous identifie pas sur leur page Facebook. Ils devraient davantage mettre le nom des associations quand ils mettent des publications à propos de Tarabot, cela nous motiverait plus pour travailler. »<sup>174</sup>, « Nous voulons une communication de plus haut niveau, même internationale et pourquoi pas un partenariat à l'étranger... »<sup>175</sup>

### Tableau récapitulatif de résultats :

Les informations ci-dessous proviennent de la revue de la documentation partagée par l'équipe du projet. Spécifiquement, les données sont tirées du document intitulé « cadre de résultats Tarabot révisé » qui inclut le cadre des résultats avec indicateurs, et il indique clairement les sources et la méthodologie pour les chiffres trouvés sur chaque produit (enquêtes de perception, rapports soumis à et vérifiés par le PNUD, sondages, collecte de données basées sur des évidences tangibles, entretiens et recherches documentaires). Ces conclusions ont également été confirmées par l'évaluation, à travers l'examen de la documentation en rapport avec les résultats et à travers les entretiens avec les parties prenantes, en particulier de la CNLCT et des partenaires de mise en œuvre.

Produits escomptes	Indicateurs de produit	Résultat
<b>Produit 1</b> : Des connaissances sur l'EV - basées sur des évidences, spécifiques à la Tunisie et intégrant la dimension genre - sont produites et valorisées par la CNLCT de manière concertée	1.1 Recherches sur l'EV, basées sur des évidences, spécifiques à la Tunisie et intégrant la dimension genre, produites	13 recherches menées
	1.2 Participation de la CNLCT dans les processus de production de connaissances	Grande implication de la Commission
	1.3 Utilisation de connaissances dans la formulation de stratégies de PEV	Davantage de connaissances produites utilisées pour nourrir des politiques publiques
<b>Produit 2</b> : Les capacités de la CNLCT pour encadrer une vision stratégique de PEV sont renforcées	2.1 Progrès vers une vision de la CNLCT claire et cohérente concernant son rôle dans la PEV	Document de vision de la Commission développé
	2.2 % des membres de la CNLCT déclarent que leur compréhension en matière de PEV est renforcée	75%
	2.3 % des membres de la CNLCT déclarent que leurs capacités techniques sont renforcées	75%
	2.4 Appropriation et utilisation des connaissances acquises suite à la participation à des activités d'apprentissage par la CNLCT	Appropriation des connaissances au sein du Secrétariat permanent et parmi les membres de la CNLCT
<b>Produit 3</b> : Un processus de consultation multi acteurs au niveau national, régional et local	3.1 Participation des acteurs locaux dans la production de connaissances au niveau régional	Implication

<sup>174</sup> Entretien avec F, 07.04.21

<sup>175</sup> Entretien avec F, 08.04.21

est mis en place pour renforcer la participation et l'inclusion dans les efforts en matière de PEV	3.2 Engagement de différents acteurs sociétaux (du secteur privé, société civile et points focaux de la CNLCT)	Engagement important (sauf le secteur privé)
	3.3 Participation de femmes et jeunes	Participation satisfaisante de ces deux populations cibles
<b>Produit 4</b> : Des actions de la société civile au niveau régional sont mises en œuvre pour renforcer la cohésion sociale	4.1 % d'initiatives de la société civile financées par le projet ont contribué au renforcement de la cohésion sociale	75%
	4.2 % de bénéficiaires des initiatives de la société civile déclarent un renforcement de liens de confiance avec les acteurs locaux	100%
	4.3 Évolution du niveau de collaboration entre les acteurs de la société civile et la CNLCT	100%

### Recommandations critère efficacité

- Engager le secteur privé (i) en capitalisant sur les résultats du processus de cartographie des entrepreneurs tunisiens, l'étude sur les coûts économiques de l'EV et le partenariat avec l'Institut pour l'économie et la paix (IEP) et (ii) valoriser des projets associatifs qui proposent l'implication du secteur privé.
- Continuer à appuyer la CNLCT en matière de communication et de visibilité : Organiser des sessions d'information publiques et des formations pour les acteurs de la société civile au sujet de la CNLCT et de la SNLCET car ils semblent manquer de connaissances sur le sujet, pourtant important
- Davantage de communication/ engagement du PNUD pour la médiatisation des partenaires d'exécution sur réseaux sociaux : partage des publications des associations, tag des pages pour donner davantage de visibilité à ces dernières et relayer leurs actions
- Lourdeur de la collaboration avec l'ANPR : Explorer un mécanisme alternatif à la collaboration avec l'ANPR, tel que travailler avec les laboratoires de recherche universitaires afin de capitaliser sur des efforts existants. Diversifier les programmes (action avec les écoles doctorales, programme de cofinancement de thèse par exemple, des bourses post doc sur des actions précises, laboratoires de recherches au sein des universités etc.

## 6.4. Efficience

Le projet Tarabot fut conçu avec une **portée ambitieuse**. Comme développé dans la partie pertinence, la modification du cadre logique et de la théorie de changement a réduit les ambitions initiales pour mieux s'adapter aux réalités. Cette problématique est **reconnue par l'équipe du PNUD** :

« Le plan initial des plateformes était trop ambitieux. Ce n'était pas pertinent car le contexte ne s'y prêtait pas. Nous sommes conscients d'être une petite équipe, ainsi que la Commission, avec des capacités limitées et des capacités opérationnelles quasi inexistantes. »<sup>176</sup>

En réalité, cette conception ambitieuse a causé certaines difficultés dans la pratique : « Tenant compte **des objectifs ambitieux** de Tarabot, **il est compréhensible qu'il y ait eu des retards dans l'engagement de certains acteurs et dans la création des synergies, ainsi que dans la construction de partenariats avec les universités et le secteur de la recherche scientifique.** »<sup>177</sup>

Par conséquent, le concept d'une **plateforme tripartite cause plus de retards et davantage de difficultés** : « La coordination et l'implication d'un large nombre de parties prenantes résulte en retards et lenteur des progrès. La planification conjointe de plusieurs activités en parallèle est plus efficace et efficientes (plutôt qu'avoir plusieurs réunions et différents comités de pilotage pour des activités différentes). Il est important de clarifier les rôles et les responsabilités des partenaires au

<sup>176</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>177</sup> Document : Evaluation finale Suisse Coopération

sein du comité de pilotage (pour chaque activité). »<sup>178</sup> Ainsi, **l'approche multipartite qui inclut tous les acteurs pertinents est intrinsèquement génératrice de retards.**

L'engagement du secteur privé également tarde à se mettre en place. En outre, la sensibilité des données à collecter et de la thématique de manière générale, a causé un défi pour la composante recherche : « Au niveau de la collecte d'information, nous avons été retardés étant donné la sensibilité de la thématique. Il est difficile d'avoir des données socio-démographique et les noms des terroristes/radicalisés. Nous avons sollicité la Commission et nous essayons de trouver les informations/données auprès des différents acteurs institutionnels (ministère de la Justice notamment). »<sup>179</sup>

Par ailleurs, le **ciblage des zones marginalisées, souvent éloignées, fut source de difficultés pour certaines associations surtout en raison de moyens logistiques limités** (alors que le public cible est extrêmement pertinent) : « Le **déplacement** vers Ben Mhira a posé problème. Il faut un jour au moins pour la préparation de l'activité ou même deux. Pour notre dernier événement, nous avons voulu louer une voiture pour faciliter nos déplacements mais l'équipe de Tarabot a refusé et donc le transport est un problème, surtout qu'il est rarement disponible l'après-midi. Il n'y a même pas de réseau téléphonique à Ben Mhira pour pouvoir contacter quelqu'un. **Nous aurions pu choisir de travailler avec les jeunes du centre-ville de Tataouine, cela aurait été plus facile (logistiquement) pour nous mais le projet aurait moins d'impact à cause de cette différence de public cible.** Nous avons beaucoup travaillé pour arriver aux zones marginalisées et lointaines, les autres associations les évitent à cause de ces difficultés. »<sup>180</sup>

De surcroît, les diverses parties prenantes s'accordent sur le fait que **la pandémie du COVID-19 fut le plus grand obstacle à dépasser lors de l'implémentation du projet :**

- « Il y a eu du retard dans les activités en raison de la COVID mais ce n'est pas grave, nous avons ajusté notre programme »<sup>181</sup>
- « Nous n'avons pas encore fini l'implémentation de toutes les activités car il y a eu les retards liés à la COVID et maintenant Ramadan. »<sup>182</sup>
- « La COVID est la principale cause, avec les restrictions sanitaires associées. »<sup>183</sup>
- « Il y a eu quelques blocages normaux, à cause de la COVID. Par exemple, il y a certaines activités qui ont été reportées à cause de l'interdiction des rassemblements. Il y a certaines autres activités que nous étions obligés de faire en ligne aussi. J'aurais voulu que les activités soient en présentiel pour une meilleure interaction. »<sup>184</sup>

La **lenteur et la lourdeur des procédures administratives** furent également citées comme étant source de retards et de tracas pour les partenaires de mise en œuvre : « Les sous-bénéficiaires du projet Tarabot, qui développent des projets artistiques, tels que Muse'aïque, l'Association des Arts de la Rue et l'Association Cinéma Pour Tous, craignent les restrictions liées à l'obligation de présenter des budgets et de suivre des critères de sélection qui empêchent une sélection appropriée des experts sous-traités. Un exemple de cela vient de l'Association des Arts de la Rue, qui pour l'une de ses activités avait besoin d'un scénariste particulier pour réaliser une idée déjà conçue au sein du projet. Ils n'ont pas pu le faire à cause des contraintes liées à aux réglementations lors de l'embauche de personnel externe au projet. »<sup>185</sup>

Les associations ont signalé un **retard de distribution des fonds, notamment la deuxième tranche, ayant compliqué leur travail** « Il y a des retards de déblocage des tranches ce qui peut causer des problèmes financiers. Le virement des tranches prend trop de temps et c'est lent. Parfois nous avons besoin de travailler et d'avancer sur le projet, donc nous utilisons nos propres fonds. Il faut de la clarté et du réalisme dans la rédaction de projet (ne pas mettre des plans qu'on ne sera pas

<sup>178</sup> Document : Leçons apprises Tarabot 2019

<sup>179</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>180</sup> Entretien avec M, 07.04.21

<sup>181</sup> Entretien avec F, 15.04.21

<sup>182</sup> Entretien avec F, 09.04.21

<sup>183</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>184</sup> Entretien avec F, 22.04.21

<sup>185</sup> Document : Evaluation finale Suisse Coopération

capable d'appliquer). »<sup>186</sup> L'équipe du PNUD semble bien consciente de ce problème. En effet, le PNUD a conscience que les process et procédures administratives et financières sont lourdes à porter pour de petites associations : « La lourdeur de nos procédures internes qui sont difficiles affecte parfois la relation avec nos associations. Les associations ont du mal à comprendre et cela affecte notre crédibilité. Nous avons développé un cadre de suivi d'accompagnement car c'est nécessaire pour ces petites associations, pour les professionnaliser. Mais les procédures sont parfois vraiment lourdes et il y a une réflexion interne pour alléger cela. »<sup>187</sup>

**Il existe aussi certains obstacles et blocages administratifs à signaler concernant le partenariat avec l'ANPR.** Pour la composante recherche, le partenariat institutionnel avec l'ANPR n'a pas bien fonctionné en raison de lourdeurs administratives associées et de bureaucratie : « Le mécanisme de gestion du fonds de recherche établi en collaboration avec l'Agence Nationale pour la Promotion de la Recherche semble caractérisé par **une excessive lourdeur bureaucratique et a causé de forts retards à l'exécutions des recherches.** Il n'y aura pas le temps en 2021 de lancer un deuxième tour de recherches. »<sup>188</sup> Il est à noter que ces retards ont engendré **certaines frustrations** : « Les chercheur·euses ont des difficultés à établir un cadre contractuel : il y avait retards dans l'exécution et un mécontentement. On ne veut plus passer par ce type de mécanisme, trop lourd et bureaucratique. Nous avons cinq équipes de recherche avec 19 chercheur·euses impliqué·es mais les articles n'ont pas encore abouti est le terrain est en train d'être réalisé. Il y a cinq publications prévues en septembre 2021, pour la rentrée. »<sup>189</sup>

Quelques manquements ont été signalées en matière de **ressources financières.** En effet, certains partenaires de mise en œuvre ont indiqué que le budget octroyé pour leurs projets était trop limité : « Le budget est très limité, donc ce n'était pas facile de couvrir sept foyers avec un si petit budget. Nous avons dépensé une partie de budget juste pour les déplacements, car les zones sont trop éloignées. Nous avons aussi besoin d'acheter du matériel et d'équipements mais ce n'était pas possible. »<sup>190</sup> **Ces limites budgétaires, conjuguées à l'interdiction de financement d'achat de matériel ont été citées comme obstacles par plusieurs associations** : « Nous n'avons pas pu implémenter la cellule d'écoute car il y a un cahier des charges et le PNUD n'a pas accepté de financer le matériel pour cela. Nous n'avons pas de grands besoins matériels mais il n'y avait pas de solution. Maintenant, nous cherchons une autre solution pour financer la cellule d'écoute avec nos propres moyens car les femmes en ont vraiment besoin. Nous avons promis de le faire et le groupe cible est très sensible, on ne veut surtout pas les perdre ni perdre notre crédibilité car elles risquent par la suite de refuser nos activités dans le futur [...] Ils [le PNUD] devraient changer l'interdiction de financement de matériel et alléger les procédure financières »<sup>191</sup>

Concernant les **ressources humaines,** certains défis au sein de la CNLCT sont à relever. En effet, il existe des difficultés internes en matière de répartition du travail et des tâches : « Nous avons aussi une grosse surcharge de travail à la Commission. »<sup>192</sup>

A noter également, les changements de leadership à la tête de la CNLCT (déjà mentionnés) :

« Il y a eu un turnover de présidents important (trois au total). Cela prend du temps d'établir une relation de confiance. »<sup>193</sup>

Ainsi, ces changements peuvent entraver les efforts pour forger des liens durables entre le PNUD et le CNLCT : « Il y a un risque, en cas de changement de leadership. Il faut resserrer les liens avec les autres membres de la Commission. »<sup>194</sup>

Les défis en termes de ressources humaines sont également présents au sein des associations. En effet, **les associations travaillent majoritairement avec des bénévoles,** qui ont d'autres activités par ailleurs, ce qui rend la planification et l'opérationnalisation difficiles. Au niveau du PNUD, le **recrutement des personnes ressources du PNUD a été relativement long et a créé, au début du**

<sup>186</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>187</sup> Entretien avec F, 22.04.21

<sup>188</sup> Document : Leçons apprises Tarabot 2020

<sup>189</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>190</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>191</sup> Entretien avec F, 07.04.21

<sup>192</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>193</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>194</sup> Entretien avec M, 21.04.21

**projet, des frustrations.** Par la suite, une répartition claire des rôles et des tâches au sein de l'équipe a permis d'obtenir une perception positive de l'équipe PNUD par le bailleur de fonds, la Commission et les partenaires : « Au début du projet, c'était assez flou. J'ai géré la coordination du projet pendant neuf mois. Puis la transition est passée et les choses sont éclaircies. Il nous manque le recrutement d'un expert national pour nous apporter une connaissance du contexte. »<sup>195</sup>

### **Gestion organisationnelle**

En termes de coordination avec le PNUD, les associations indiquent une **très bonne coordination et communication avec l'équipe du PNUD, ce qui est généralement apprécié** : « Il y a aussi une bonne coordination avec le PNUD (feedback et suivi continu par l'équipe) »<sup>196</sup> Il y a en effet une relation de confiance établie entre les partenaires de mise en œuvre et le PNUD, ce qui a facilité le travail :

« Il y a une bonne communication et coordination avec le PNUD. C'est un rapport très positif, basé sur la confiance. Pour nous, **c'est un partenaire et non un bailleur de fonds comme les autres.** »<sup>197</sup>

Les rapports entre l'équipe du PNUD en charge du suivi des associations et les équipes des associations chargées de l'implémentation sont perçus comme étant positifs : « Nous avons une bonne coordination avec le PNUD. Les relations sont excellentes avec tous les membres de l'équipe. Ce projet nous a aidé pour travailler sur des problèmes complexes. Ils sont toujours joignables. Je suis très heureux de ces rapports et nous apprenons beaucoup d'eux. »<sup>198</sup>

Par ailleurs, pour les associations, il est important que l'équipe du PNUD soit présente lors de leurs activités : « Au début c'était très formel, un simple échange de mail mais après quand des membres de l'équipe sont venus et participé aux activités, c'est devenu différent. Il y a une bonne communication, c'est toujours clair et il y a toujours des retours rapides avec des conseils aussi. »<sup>199</sup>

Cependant, il existe certaines limites à cet égard. **En effet, cinq associations ont signalé un retard dans les réponses et un manque de réactivité de l'équipe du PNUD** : « Le contact laisse à désirer, ce n'est pas rapide. Il y a une surcharge de travail donc les réponses sont lentes. [...] Généralement ils répondent mais pas toujours. On envoie la note conceptuelle sous 48h mais on n'a jamais répondu dans les 48 heures suivantes. »<sup>200</sup> **Pour les cinq partenaires concernés, cette perception de manque de réactivité est directement liée au fait que l'équipe PNUD est parfois débordée, résultant en un manque de joignabilité.**

**L'ensemble des parties prenantes trouvent que le PNUD fait preuve d'un bon leadership, basé sur une relation saine et de confiance.** A l'instance du bailleur, pour qui la relation positive est basée sur la confiance : « Nous avons l'impression que la confiance est là ! Nous sommes très sensibles aux différentes institutions impliquées car la thématique est sensible. Sur le terrain, nous apprécions la transparence et les activités sont en ligne avec ce qui est défini stratégiquement. »<sup>201</sup> Ce sentiment est partagé au niveau de la CNLCT ainsi que pour les chercheur-euses : « Je suis satisfaite de la collaboration. L'équipe est très flexible et compréhensive. Les débuts ont été compliqué et l'équipe du PNUD a trouvé des arrangements avec l'ANPR. En ce moment, il y a des difficultés terrain et nous avons le support du PNUD par rapport à cela. C'est un support continu. »<sup>202</sup>

Le PNUD partage également cette perception de lien de confiance : « Les facteurs clés qui ont contribué à la réussite du projet sont la compétence technique (pour la recherche, le recrutement de personnel compétent), nous sommes dans une approche à l'écoute de la CNLCT et nous avons développé des relations de confiance. »<sup>203</sup>

Par ailleurs, le PNUD a joué un rôle primordial en matière de **réseautage entre les divers acteurs.**

<sup>195</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>196</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>197</sup> Entretien avec F, 15.04.21

<sup>198</sup> Entretien avec M, 20.04.21

<sup>199</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>200</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>201</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>202</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>203</sup> Entretien avec M, 21.04.21

**Les formations dispensées aux associations par le PNUD ont été très bénéfiques et absolument appréciées par la totalité des partenaires d'implémentation :** « L'assistance du PNUD est excellente. Nous avons bénéficié de plusieurs formations pour le renforcement de nos capacités. Les formations étaient de très bonne qualité et nous avons appris beaucoup de nouvelles méthodes de travail (finances, administration, évaluation des projets) »<sup>204</sup>. Il semble que ces formations aient eu un impact important sur les associations : « Nous avons effectué une restructuration au sein de notre association et nous avons changé notre méthode de travail (surtout en matière de gestion financière) grâce à ce projet. Nous avons commencé à travailler d'une manière correcte, celle montrée par le PNUD. Nous avons complètement changé après ce qu'on a appris dans ce projet. »<sup>205</sup>

Il est à noter qu'une session de formation pour les différentes parties prenantes a pris place et a été perçue de manière très positive : « Le projet Tarabot a organisé les 25, 26 et 27 février, une session de formation sur la conception, suivi et évaluation des projets de PEV. Cela était spécifiquement centré sur l'utilisation de la boîte à outils développée par le PNUD, en collaboration avec International Alert. Les bénéficiaires de la formation ont été les membres de l'équipe du projet Tarabot, les chargés du suivi et évaluation du PNUD Tunisie et les chargés de suivi et évaluation de certains projets du PNUD Tunisie qui exécutent des activités pertinentes en PEV et qui collaborent étroitement avec le projet Tarabot. Le renforcement de capacités sur la théorie de changement dans les projets PEV était la principale attente des participants. Après l'atelier, **78 % des participants ont déclaré avoir renforcé leurs connaissances en matière d'analyse de contexte des projets PEV, élaboration de la théorie de changement et la mise en place des indicateurs de PEV à l'aide de l'outil « banque d'indicateurs » fournis par International Alert.** »<sup>206</sup>

En termes de suivi et évaluation, le processus interne semble avoir été bien intégré au projet, notamment en termes de suivi régulier et de personne-ressource en charge des rapports de progrès : « Nous avons un mécanisme de travail appuyé sur la gestion de connaissances. Nous avons des outils d'évaluation concrets après chaque activité. Des moments de réflexion plus informels (tous les mois), de partager des articles académiques et de discuter pour améliorer notre adaptation pour prendre du recul sur le contexte. »<sup>207</sup>

Cependant, **des améliorations sont possibles** en termes de processus clairs et bien définis : « Nous avons un **système pour faire le suivi** assez complet mais cela a pris du temps à mettre en place. Les choses se sont faites au fur et à mesure. Nous évaluons toute activité et nous effectuons un suivi systématique avec la CNLCT. Nous avons fait une revue à mi-parcours fin 2019 et nous avons un mécanisme de suivi de toutes les associations mais avec la COVID-19, la communication n'a pas été aussi bonne même si nous avons essayé de faire au mieux. Nous avons des retours de certains partenaires qui ne sont pas satisfaits. Le système de suivi continue de marcher mais les mécanismes de suivi n'ont pas marché : on ne s'est pas rendu compte que les partenaires de la société civile rencontraient des défis. »<sup>208</sup>

Ceci est concordant avec une remarque du bailleur de fonds : « Nous avons fait cette évaluation à mi-parcours mais **nous n'avons pas de processus interne**. Avec les conclusions de cette évaluation finale, nous pourrions mettre des choses en place. »<sup>209</sup> Et également une remarque révélée par les partenaires de mise en œuvre : « Nous travaillons depuis longtemps avec le PNUD. Il faut dire que leurs méthodes ne sont pas faciles. Le PNUD est **différent des autres bailleurs de fond**, qui donnent les fonds sans faire de suivi en profondeur. Avec le PNUD, il y a des notes conceptuelles, des réunions etc. et c'est une bonne chose, on devient plus professionnels mais c'est un rythme fatigant également. »<sup>210</sup>

## Recommandations critère efficience

<sup>204</sup> Entretien avec M, 23.04.21

<sup>205</sup> Entretien avec M, 23.04.21

<sup>206</sup> Document : Rapport de progrès 2020

<sup>207</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>208</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>209</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>210</sup> Entretien avec F, 07.04.21

- Solidifier la base de financements et mobiliser davantage de bailleurs de fonds autour de la thématique PEV.
- Prendre en considération la pandémie COVID-19 pour toute future programmation (proposer une adaptabilité des plans, formats en ligne/ plein air etc.).
- Affiner le système de suivi et d'évaluation au niveau des associations locales et consolider leurs notions conceptuelles.
- Modèle d'engagement avec la société civile : Il est envisageable pour le PNUD de continuer à financer directement les associations locales bien que cela comporte des contraintes. Le financement en cascade serait un potentiel mécanisme à explorer. Le contre élément à cela est qu'il y a une confiance déjà établie entre le PNUD et les associations, qui veulent continuer à travailler avec le PNUD. Il y a également une transparence (notamment financière) qui ne serait pas évidente à établir au travers d'une association qui gère et centralise les fonds, en plus des coûts de gestion (le modèle est à étudier). Aussi sur la question du travail avec les petites associations : le but est-il le renforcement des capacités de ces dernières ou de considérer les associations comme prestataire de service ? Dans le cas où la collaboration directe est continuée, il faudra prévoir du temps et un budget pour leur formation. Dans le cas contraire, il ne serait pas de la responsabilité du PNUD de les former. Il faudrait en revanche les évaluer en amont, en termes de capacités, pour s'assurer des capacités suffisantes pour la mise en œuvre du projet.

## 6.5. Impact

**L'impact principal du projet est le renforcement de la résilience de l'État et de la société tunisienne** (dans les régions cibles et sur les groupes touchés par le projet) face à l'extrémisme violent, et ce à travers des efforts efficaces en matière de PEV, promouvant le développement et la mise en œuvre de politiques publiques gouvernementales contribuant à la PEV, dans le respect des droits humains, élaborées et mises en œuvre de façon concertée et informée avec une implication directe de la société civile et des acteurs locaux.

Pour ce faire, **la théorie de changement proposée a été articulée autour de deux grands types de changements interconnectés**, liés à l'analyse causale indiquée dans la figure ci-dessous. Premièrement, l'axe des changements au sein du gouvernement, visant à augmenter les capacités du gouvernement à définir les priorités pour prévenir l'extrémisme violent et à rendre ces efforts plus efficaces. Deuxièmement, l'axe lié aux changements au sein d'autres acteurs, notamment la société civile et les acteurs locaux. Cet axe, visant à mettre en place des approches intégrées à travers lesquelles les causes de l'extrémisme violent sont touchées de manière coordonnée, tant au niveau national que local. Le point de départ a été la consultation et l'engagement d'acteurs permettant de contribuer au développement et de s'approprier des efforts de PEV priorités par le gouvernement.

La théorie de changement a été modifiée, tel qu'expliqué dans la partie pertinence, afin de concentrer les efforts sur la CNLCT spécifiquement, au lieu du gouvernement de façon générale et également afin d'inclure un axe focalisant sur l'appropriation, en particulier à travers les acteurs locaux.

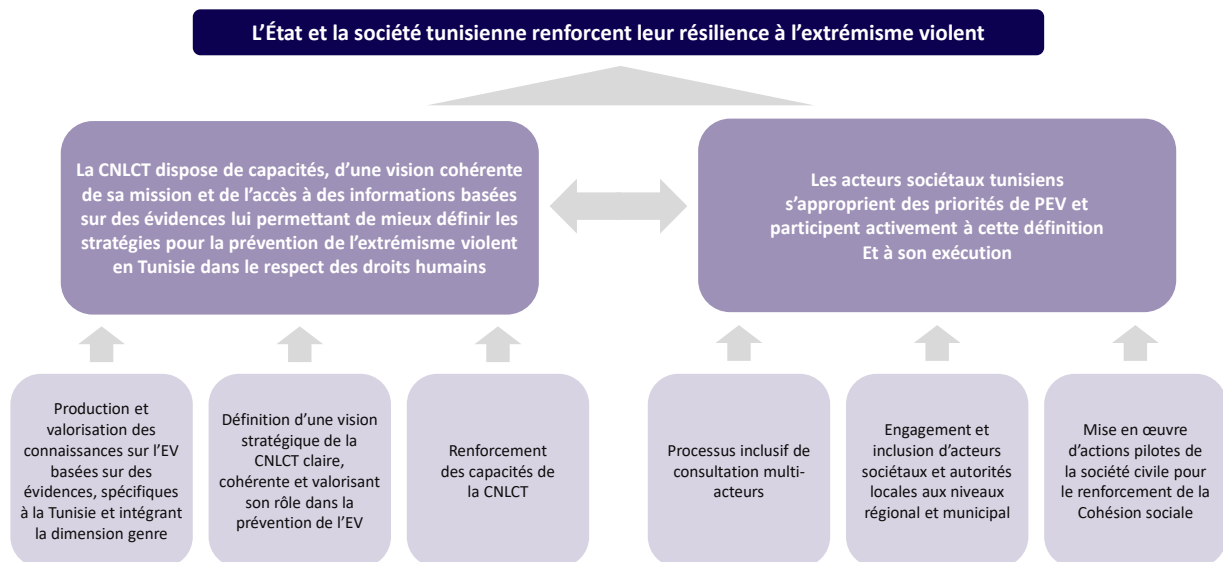


Figure 10 Théorie de changement (Décembre 2020)

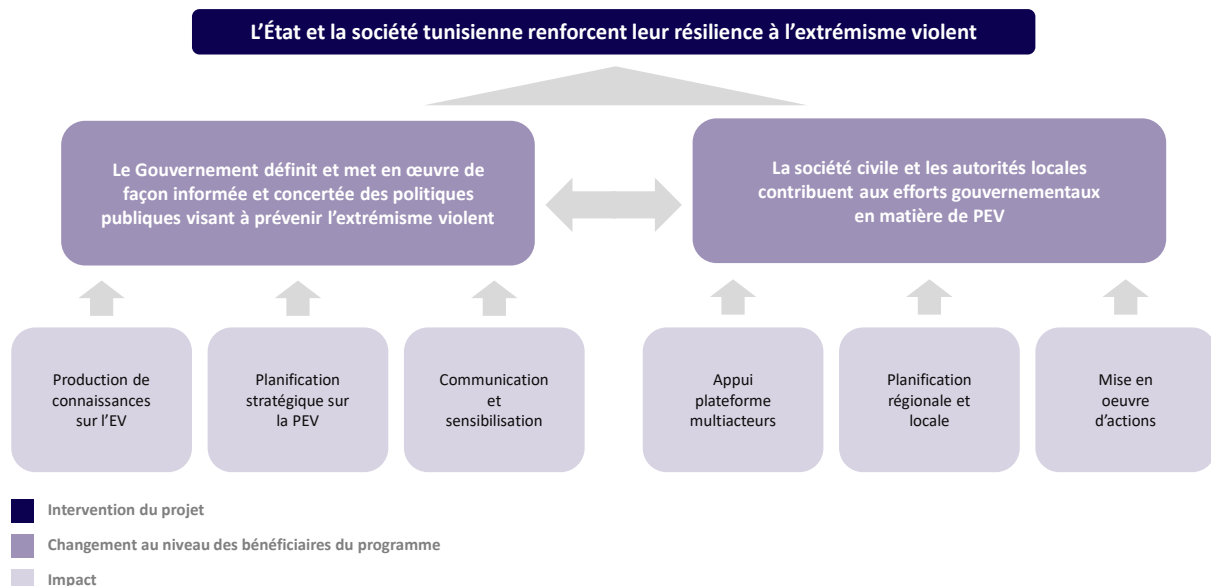


Figure 11 Théorie de changement (originale)

De manière générale, les diverses parties prenantes interrogées trouvent que le projet Tarabot contribue à renforcer la résilience face à l'EV, en particulier au niveau local : « C'est surtout au niveau localisé que la résilience a été renforcée, grâce aux projets associatifs locaux »<sup>211</sup>. Les acteurs impliqués dans le projet restent cependant conscients de l'impact limité et expriment qu'il s'agit d'un bon début : « Il y a un changement. Je trouve que la base de cette résilience commence à se construire mais ce n'est pas assez. »<sup>212</sup>

Il est de conscience générale que l'impact du projet reste limité : « L'impact reste minime, la société tunisienne, comme d'autres, connaît encore beaucoup d'actes terroristes et de risques liés à cela. La majorité des Tunisiens sont contre ces actes de terrorisme mais on constate qu'il y a encore des dérives. Il faut encourager la lutte contre la violence et le terrorisme, c'est une lutte continue. »<sup>213</sup>

<sup>211</sup> Entretien avec M, 28.05.21

<sup>212</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>213</sup> Entretien avec M, 16.04.21



### *Connaissances sur l'EV basées sur des évidences*

L'impact important à souligner de ce projet porte sur le plan académique, il s'agit de **l'ouverture de l'espace académique à la thématique de PEV**, dans le sens où ce sujet n'avait pas été suffisamment abordé par la recherche dans le contexte spécifique tunisien, malgré son importance pour la Tunisie : « Il est bien que **tous les chercheur·euses soient sur cette voie, sur ce thème, la PEV**. Ce sont des questions vitales pour la Tunisie que de lutter contre l'EV et le terrorisme. Ce projet constitue **un encadrement**. Les résultats ne sont pas immédiats mais c'est un début de communication et de faire le lien avec les problèmes réels de la société. »<sup>214</sup>

**La CNLCT est désormais plus ouverte à l'espace académique**. Ainsi, ces ouvertures que Tarabot a permises sont particulièrement importantes et utiles pour cette institution : « L'étude de Michaël Ayari [Facteurs favorisant l'extrémisme violent dans la Tunisie post-révolutionnaire (2011-2021)] nous éclaire à propos du contexte tunisien. Il en va de même pour les études de recherche qui vont nous aider à planifier en matière d'EV, comme les études sur la cohésion sociale à Médenine et Gabès. »<sup>215</sup>. **Les chercheur·euse·s sont conscient·es de l'importance de l'inclusion de la CNLCT** : « La CNLCT va pouvoir adapter sa stratégie en fonction des résultats des études réalisés par la composante recherche. »<sup>216</sup> L'ouverture de l'espace de recherche fut aussi utile pour l'appropriation locale en termes de production de connaissances en lien avec l'EV : « Il y a eu des initiatives de recherche locales, qui je pense, ont permis de travailler sur les causes de la radicalisation. Ils ont essayé de traiter les causes, donc cela aide à avoir une société plus résiliente. »<sup>217</sup>

Un accord général et concordant entre toutes les parties concernées est à souligner à ce sujet : « Le projet Tarabot et les activités menées ont eu un **effet significatif dans les démarches du CNLCT**. Les aspects de l'évolution de la Commission dans lesquels le rôle de Tarabot est le plus facilement vérifiable sont **l'ouverture sur l'espace académique et le volet de recherche et la décentralisation progressive de ses activités**. »<sup>218</sup>, « Elle (la Commission) est mieux informée pour **prendre des décisions sur des évidences**. »<sup>219</sup>

Le projet Tarabot inclut également un élément de formation sur la thématique de l'EV, ayant contribué à l'amélioration des connaissances, en particulier pour les partenaires de mise en œuvre : « **Avant, lorsque l'on travaillait, il n'y avait pas d'idées claires par rapport à la définition et aux détails de l'extrémisme violent. Grace aux formations du PNUD, nous avons commencé à avoir plus de connaissances mais ce n'est pas assez. Il faut de plus longues formations, par exemple de trois ou quatre jours, avec des tables rondes, des débats à propos de l'extrémisme violent (causes, solution, comment résoudre)**. »<sup>220</sup>

### *Capacités de la CNLCT*

**Pour l'équipe du PNUD, les capacités de la CNLCT ont augmenté grâce au projet Tarabot** : « Au niveau de l'Etat, en 2018, la Commission avait deux ans d'existence et des capacités limitées. **Elle est maintenant montée en capacités, donc en résilience**. »<sup>221</sup> La Commission partage cette perception de capacités renforcées :

« La CNLCT est résiliente mais je pense plutôt qu'elle est **mieux avertie et bien informée et outillée pour faire face à l'EV. C'est un projet pilote et il faut continuer les efforts et assurer la durabilité avec l'ancrage institutionnel pour garder la dynamique et continuer pour assurer la transition entre projet pilote et un programme de politique publique**. »<sup>222</sup>

Il est à noter que **l'aspect de la présence régionale de la CNLCT a vu une nette amélioration** : « Concernant la régionalisation de la CNLCT et la création de points focaux, même si l'impact escompté est encore modeste, il faut noter qu'avant 2018 **la CNLCT ne s'était jamais réuni en**

<sup>214</sup> Entretien avec F, 08.05.21

<sup>215</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>216</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>217</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>218</sup> Document : Evaluation finale Suisse Coopération

<sup>219</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>220</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>221</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>222</sup> Entretien avec F, 19.05.21

dehors de Tunis, la décentralisation des réunions, l'implication des acteurs locaux et des gouvernorats, et l'inclusion et la valorisation du rôle de la société civile constituent des avancées notables. »<sup>223</sup> Cela est vu comme une avancée notoire permise grâce au projet Tarabot : « **La plus grande réussite, c'était l'installation de la Commission au sein des municipalités** de Médenine, Ben Guardene, Ajil, et Zarzis, permettant une présence locale et une communication avec les acteurs dans les régions. »<sup>224</sup>

Il semble y avoir un impact, même si mesuré, en termes de communication et d'image sur la perception de la CNLCT : « En termes de communication et de visibilité, on voit de l'impact ! Leur image (la Commission) est moins effrayante et leur mandat est plus clair. Beaucoup de travail a été fait sur le branding, avec l'appui principal du PNUD. »<sup>225</sup>

Cependant, il existe certaines limites concernant le renforcement des capacités de la CNLCT. En effet, **la rotation élevée des présidents au cours des dernières années est perçue comme représentant une menace réelle pour l'appropriation de la CNLCT ainsi que pour la décision/volonté politique** : « Je pense que les changements institutionnels au sein de la Commission ont été un défi, si elle avait été plus stable cela aurait facilité les choses. »<sup>226</sup>

L'aspect de la relation entre les membres de la société civile et la CNLCT, semble avoir évolué positivement même si cela doit être davantage consolidé : « Elle (la Commission) se rapproche de plus en plus des acteurs de la société civile pour travailler davantage avec eux, donc elle est mieux informée sur leur rôle. »<sup>227</sup>. Le projet Tarabot a permis de faire ce lien : « Nous ne la connaissions pas avant le projet mais maintenant nous les connaissons, nous suivons leur page Facebook, leur site mais sans Tarabot, nous ne les aurions pas connu et pris connaissance de leurs activités. »<sup>228</sup>. Cela demeure toutefois limité. En effet, un certain manque d'engagement et d'implication de la part de la CNLCT a été signalé par plusieurs partenaires d'implémentation :

- « J'espère qu'ils [la CNLCT] vont y arriver mais nous ne les avons pas vu et nous n'avons pas travaillé avec eux assez pour savoir. Je suis curieux de les connaître de l'intérieur et de savoir comment ils fonctionnent et comment travailler avec eux. On ne les connaît pas assez, ils ne sont pas assez ouverts. Nous n'avons pas du tout été en contact avec eux assez pour les connaître. »<sup>229</sup>
- « Il n'y a pas d'implication de leur part. On devrait faire une formation commune entre la CNLCT et la société civile pour se connaître davantage et savoir ce que l'on peut faire pour aider les efforts de la Commission. Nous avons une valeur ajoutée pour eux car nous connaissons bien le terrain, ce qui n'est pas forcément leur cas. »<sup>230</sup>
- « La volonté est là mais nous voudrions plus d'implication et plus de présence de la part de la CNLCT. Ils envoient une revue mensuelle par mail mais c'est une forme de communication trop officielle et formelle. Il faut qu'il y ait plus d'implication de la part de la CNLCT. Ils devraient être présents lors des rencontres, des formations et dans les événements aussi comme le PNUD qui viennent assister aux activités. »<sup>231</sup>

## **Processus de consultation multi-acteurs**

Le projet Tarabot est considéré par la totalité des acteurs comme étant **une initiative fédératrice** qui a permis de développer une vision commune :

« Ce projet a parfaitement rassemblé les acteurs. **Le projet n'aurait pas réussi s'il ne l'avait pas fait.** Le fait que tous les acteurs soient rassemblés a fait la réussite du projet. Un seul acteur tout seul ne peut pas réussir à traiter cette problématique. »<sup>232</sup>

<sup>223</sup> Document : Evaluation finale Suisse Coopération

<sup>224</sup> Entretien avec M, 16.04.21

<sup>225</sup> Entretien avec M, 28.05.21

<sup>226</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>227</sup> Entretien avec M, 08.04.21

<sup>228</sup> Entretien avec F, 09.04.21

<sup>229</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>230</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>231</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>232</sup> Entretien avec F, 22.04.21

Cela est un **facteur de différenciation** considérable et une principale **valeur ajoutée** du projet : « Le rassemblement des acteurs (locaux/nationaux/internationaux) c'est une des fortes valeurs ajoutées du projet, ce rôle de fédération, notamment au sein des Nations Unies. Par exemple, il y a un groupe de travail sur l'EV au sein du G7+ et Tarabot représente les Nations unies au sein du mécanisme. Nous avons fait des efforts d'engagement avec les différentes parties prenantes pour développer un dialogue. Je pousse la CNLCT à prendre le leadership et communiquer sur les priorités. »<sup>233</sup>

Il a été rapporté par toutes les parties impliquées que Tarabot les a rapprochés d'autres acteurs et a permis de forer des liens : « Maintenant, c'est plus facile maintenant d'interagir avec eux et de travailler en synergie, donc le réseautage effectué grâce à Tarabot est très important. »<sup>234</sup>

Il est important de rappeler que le projet Tarabot a permis de tisser des liens **entre la société civile et la gouvernance au niveau local**. La majorité des associations mentionnent qu'un ou plusieurs acteurs de la gouvernance locale furent partenaires de leurs projets : « La municipalité est un partenaire, on peut même dire bénéficiaire du projet ! »<sup>235</sup>, « Avant ce projet il y avait une rupture entre nous (les bénéficiaires) et la municipalité, il y avait un problème de confiance aussi et beaucoup de préjugés des deux côtés. Ce n'est plus le cas, nous avons discuté et échangé plusieurs fois à travers l'association. »<sup>236</sup> Par ailleurs, **Tarabot a contribué à bâtir un pont entre les jeunes des acteurs de la gouvernance locale de leurs régions** : « À travers cette initiative, les jeunes sont devenus présents dans les réunions du conseil municipal. Il y a un lien, et c'est le plus important. [...] Cette idée est venue des jeunes, nous devons être tous réunis (société civile, municipalité et jeunes) pour éradiquer la violence et dépasser les problèmes pour servir la région de Metouia (objectif commun) »<sup>237</sup>

Concernant la CNLCT, elle fut **au cœur de l'approche multipartite** initiée par le projet Tarabot : « Une des plus grandes réussites a été d'avoir une Commission ouverte à travailler avec les associations et les chercheurs, au niveau local et territorial que l'on a facilité. »<sup>238</sup> En effet, Tarabot a stimulé l'ouverture de la CNLCT envers les autres acteurs, notamment la société civile. En ce sens, **la CNLCT a joué un rôle important de rassemblement** : « En matière de rassemblement des acteurs, pour les nationaux, c'est la CNLCT avec les différents membres représentant les ministères. Il y a eu un rôle exceptionnel de la Commission pour faciliter la collaboration entre tous les acteurs. Oui, il y a eu un rôle de rassemblement et de fédération. »<sup>239</sup>

Cependant, **l'impact reste limité**, particulièrement dans l'espace social : « Au niveau sociétal il y a eu un impact positif même si limité, au niveau très local, les initiatives ont renforcé la collaboration avec les acteurs sociaux, civils et locaux. »<sup>240</sup> Il est donc nécessaire de poursuivre les efforts en la matière : « Tarabot a aidé à rassembler les acteurs mais je pense que cela doit être renforcé dans le futur, mais il faut laisser le temps. Il faut obtenir les résultats des premières expériences. Il faut promouvoir des interactions plus structurées dans la deuxième phase. Je m'attends à plus de travail dans ce sens mais cela prend du temps. C'est une force de la Suisse de s'engager à plus long terme ! »<sup>241</sup>

## **Société civile et cohésion sociale**

**L'impact sur la cohésion sociale soit clairement présent et assez significatif chez un certain nombre de partenaires de la société civile** : « Il y a eu des résultats très positifs pour les citoyens et les jeunes. Désormais, ils aident à assurer la paix sociale. **C'est important pour les jeunes mais cela a aussi un effet indirect sur les familles et l'entourage.** »<sup>242</sup>, « Nous avons rassemblé tout le monde. Notre message a touché tout Sidi Makhoulouf. »<sup>243</sup>

<sup>233</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>234</sup> Entretien avec F, 09.04.21

<sup>235</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>236</sup> Entretien avec bénéficiaire, 21.04.21

<sup>237</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>238</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>239</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>240</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>241</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>242</sup> Entretien avec M, 08.04.21

<sup>243</sup> Entretien avec M, 20.04.21

Spécifiquement, l'impact au **niveau micro** est évident dans le sens où un changement au niveau **individuel (sur les personnes)** est souligné. En premier lieu, **les jeunes ciblés ont vécu des changements assez importants** : « Je remarque un vrai changement chez les jeunes, dans leur façon de parler, de se présenter, d'interagir [...] Des projets de ce type font que les jeunes prennent confiance et se sentent valorisés. A travers ce projet, il y a une intégration des jeunes qui sentent qu'ils font partie de la société. »<sup>244</sup>

Sur le plan de l'impact sur les bénéficiaires, Tarabot a **renforcé la confiance en soi et l'assurance** chez le public cible : « Je suis devenue **courageuse** et je ne me retiens pas désormais mais je m'exprime. »<sup>245</sup>, « Je suis plus **confortable dans la prise de parole**. Je m'exprime mieux en privé et en public grâce aux formations. Je suis en train d'appliquer ce que j'ai appris mais aussi d'essayer de l'apprendre à d'autres personnes. »<sup>246</sup> En deuxième lieu, le projet a permis de **démystifier les stéréotypes et à aborder les normes/conventions sociales** : « J'ai aussi dépassé les préjugés et j'ai compris que le fait qu'une dame porte ou ne porte pas le voile ne change rien. J'avais un certain préjugé avant sur les femmes non voilées. »<sup>247</sup>, « Le projet a permis aux femmes de dépasser les tabous, les interdits, elles se sont exprimées et ont libéré leurs talents et leurs énergies. »<sup>248</sup> Par ailleurs, le projet a contribué à **promouvoir la résolution pacifique des conflits et à limiter la violence** : « Ce projet a beaucoup aidé à la résolution pacifique des conflits. Il serait encore plus efficace s'il y a une continuité pour le projet. J'ai appris à dialoguer et à échanger. »<sup>249</sup>, « Il y a des jeunes à Métouia qui ont été agressifs même dans leur façon de parler et qui refusaient de participer, de m'écouter mais la situation s'est améliorée grâce au projet. »<sup>250</sup>

L'approche de viser un groupe cible par le **renforcement des capacités pour que ce groupe contribue à la cohésion sociale** est très présente, particulièrement pour les projets ciblant les jeunes. En ce sens, il y a les bénéficiaires **directs et indirects** et également **un impact direct et indirect**. Pour les associations ainsi que pour les bénéficiaires, l'impact indirect est perçu comme étant très important. Les bénéficiaires directs du projet représentent « **un noyau** » censé **affecter l'entourage et transmettre les notions, particulièrement lorsque le public cible est les jeunes** : « Nous travaillons sur le renforcement des capacités des jeunes. Pour nous, la logique est que les jeunes sont plus proches des autres jeunes et donc cela est plus efficace d'utiliser les jeunes ciblés directement par le projet pour en toucher d'autres »<sup>251</sup>. **Dans ce contexte, les associations étaient consciente de l'importance d'inclure ces bénéficiaires directs** : « Nous avons expliqué aux participants que nous sommes uniquement des intermédiaires et que le dialogue et la réussite de la cohésion vient d'eux, nous on ne fait qu'aider. »<sup>252</sup>

**L'impact macro (sociétal)** est aussi existant, mais **reste géographiquement limité** : « Les gens sont touchés par les actions, mais cela est limité car nous avons travaillé sur trois gouvernorats. »<sup>253</sup> En effet, la cohésion sociale favorisée par les projets associatifs est limitée au niveau local voir communautaire. Le PNUD est conscient de ces limites : « Les initiatives associatives appuyées par le projet enregistrent des résultats qui ont un **impact circonscrit en termes de couverture géographique et de groupes sociaux ciblés** : Les changements atteints par ces interventions démontrent de bons résultats aux niveaux individuels (changements dans les attitudes et comportements) et sociétaux (changements dans les relations entre groupes sociaux) ». <sup>254</sup>, « D'un point de vue sociétal, dans les trois régions cibles, notre impact est limité à une petite sphère de bénéficiaires. Cependant, à la loupe on voit des changements assez profonds qu'il faut maintenant amplifier. »<sup>255</sup>

Toutefois, il demeure une **difficulté à mesurer l'impact de certaines activités des associations**, par exemple portant sur le changement des habitudes ou des mentalités ou sur la violence et ses

<sup>244</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>245</sup> Entretien avec F, 23.04.21

<sup>246</sup> Entretien avec F, 23.04.21

<sup>247</sup> Entretien avec F, 23.04.21

<sup>248</sup> Entretien avec M, 23.04.21

<sup>249</sup> Entretien avec F, 23.04.21

<sup>250</sup> Entretien avec F, 22.04.21

<sup>251</sup> Entretien avec M, 09.04.21

<sup>252</sup> Entretien avec M, 07.04.21

<sup>253</sup> Entretien avec M, 28.05.21

<sup>254</sup> Document : Revue mi-parcours

<sup>255</sup> Entretien avec M, 21.04.21

conséquences ou également sur la réduction de la violence (des jeunes ou à l'égard des femmes) : « La **mentalité** est le plus grand défi. Les choses qui touchent la mentalité ou sont liées à la mentalité sont plus difficiles à changer. C'est aussi le plus important dans tout projet. Le changement des mentalités n'est pas mesurable. »<sup>256</sup> Les diverses parties prenantes **ont conscience de ces limitations** et disent que ce sont des initiatives et des actions qui prennent beaucoup de temps avant d'avoir un impact profond :

« **C'est un début, car c'est un travail de longue haleine.** Je vois que l'on commence à faire ce travail pas à pas. »<sup>257</sup>

Le projet a permis un réseautage important au sein de la société civile ce qui est perçu comme étant positif. **Le réseautage entre les associations et les liens entre ces dernières** ont été encouragés par le projet pour quelques associations mais non la totalité. Cependant, pour les associations déclarant que le projet a contribué à forger des liens avec d'autres associations, elles trouvent que c'est la plus grande réussite du projet : « **La plus grande réussite du projet c'est le réseautage au sein de la société civile.** »<sup>258</sup>

## Recommandations critère impact

- Promouvoir une culture d'implication des jeunes car ils demeurent un public cible très pertinent en matière de PEV étant donné le manque de confiance envers les institutions de l'Etat et le risqué de radicalisation. Il faut continuer à travailler sur ce public avec l'idée du noyau et de l'impact direct/indirect.
- Système de ciblage sur le terrain (projets et populations cibles) : il faut continuer les efforts pour gagner de l'impact au niveau local (sur les communautés), et être le plus précis possible (pas la totalité d'une région, mais toucher les zones plus sensibles), pour obtenir davantage d'impact, notamment durable et mesurable.
- Renforcer les efforts de communication de la CNLCT, y compris l'utilisation de produits audiovisuels, le ciblage d'un publique plus large et promouvoir l'engagement des jeunes.
- Éviter la rigidité de l'approche de la plateforme tripartite (peut-être nommer cela différemment). Encourager la création de liens directs entre la société civile, le secteur privé et le secteur institutionnel avec l'intervention de la CNLCT pour chapeauter et aider en termes d'appropriation.

## 6.6. Durabilité

En matière de durabilité, il convient de signaler qu'il existe une vision claire et partagée par les diverses parties prenantes, qui considèrent que **le travail sur la PEV est une « course de fond »**. Il y a une **volonté de poursuivre les efforts sur cette thématique afin d'obtenir des résultats durables** au niveau des bénéficiaires : « C'est une très bonne initiative que l'on doit travailler à **long terme.** »<sup>259</sup>, au niveau de la CNLCT : « On espère que ces liens forgés et les collaborations entamées durant ce projet vont rester et il faut les développer davantage. »<sup>260</sup> mais également au sein de l'équipe du PNUD : « On sent que **les communautés sont engagées et motivées à continuer** au-delà des financements internationaux et ont la capacité de trouver d'autres financements. »<sup>261</sup>

**Le souci de la durabilité reste présent chez la majorité des associations :**

« Je pense que la coopération va continuer entre les organes au sein de l'université et la cellule de travail du projet. Nous allons travailler pour la pérennité du projet, la prochaine action sera une table ronde pour assurer la durabilité du projet. »<sup>262</sup>

<sup>256</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>257</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>258</sup> Entretien avec M, 09.04.21

<sup>259</sup> Entretien avec F, 23.04.21

<sup>260</sup> Entretien avec M, 16.04.21

<sup>261</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>262</sup> Entretien avec M, 23.04.21

Certains partenaires d'exécution pensent déjà à de prochaines éditions de leurs projets. De surcroît, certains projets associatifs **peuvent être reproduits et implémentés dans d'autres régions de la Tunisie**, il y a une volonté de les utiliser comme « **projet pilote** », ce qui assurerait une durabilité continue.

### **Connaissances sur l'EV basées sur des évidences**

La composante recherche a contribué à l'instauration de mécanismes pour nourrir les politiques publiques puisque les travaux de recherche entamés ont pour vocation d'informer les acteurs gouvernementaux : « il faut encourager la mobilisation des chercheurs pour les orienter vers les problèmes de la société et créer des outils d'aide à la décision pour les hauts responsables de l'Etat. »<sup>263</sup>. Cette interaction nourrit la durabilité globale du projet.

La possibilité d'élargir la portée des recherches et de continuer la production de connaissances est envisagée, ce qui permettra une durabilité continue. De plus, l'idée de reproduire certains projets de recherche dans d'autres régions est présente :

« Cette recherche est atypique, si elle réussit, il y aura d'autres recherches adoptant la même méthodologie. »<sup>264</sup>

### **Capacités de la CNLCT**

La durabilité des liens que la CNLCT a forgé grâce à ce projet avec les différentes parties prenantes est également importante, notamment pour de futurs échanges de connaissances. **Spécifiquement, les liens étroits forgés entre la CNLCT et le PNUD sont perçus comme étant durables** : « La collaboration est très spéciale avec le PNUD. Ce ne sont pas des partenaires, ils font partie de la famille CNLCT. On partage les succès et les soucis sur la thématique (PEV et terrorisme). »<sup>265</sup> mais également les liens établis avec le ministère de l'Enseignement supérieur : « Les relations existaient déjà avant le projet car il y a une action du ministère avec la CNLCT. Nous avons notre représentant au sein de la Commission. C'est une relation pérenne. Le PNUD est venu avec un projet supplémentaire et cela va continuer au-delà du projet. »<sup>266</sup>

Afin d'assurer une meilleure appropriation de la CNLCT en tant qu'institution et assurer sa durabilité, des efforts sont nécessaires pour **développer davantage la dynamique d'accès au local/régional, notamment au niveau des points focaux** : « Les points focaux doivent être davantage outillés et familiarisés sur la thématique. L'accompagnement du PNUD est très important. La continuité va en dépendre. »<sup>267</sup>

### **Processus de consultation multi-acteurs**

De manière générale, l'ensemble des personnes interviewées trouvent que les interactions et les liens induits par Tarabot vont continuer au-delà du projet et sont donc perçus comme étant durables. **En effet, toutes les parties prenantes ont la perception que les liens forgés entre les diverses parties prenantes, grâce au projet, vont perdurer même après la fin de la mise en œuvre du projet.**

Cette durabilité est assurée, du point de vue des associations, par un travail réussi et un engagement continu avec le public cible : « Nous avons promis aux jeunes des comités d'animation et de loisirs que l'on va continuer à les soutenir et à les guider jusqu'en 2024. »<sup>268</sup>

**A noter également, les liens de confiance et d'amitié (liens informels) entre les associations mais également avec la gouvernance** : « Avec le PNUD il y a encore le contact formel mais aussi le contact informel. Nous venons de commencer un nouveau projet avec eux sur la police de proximité. Pour la gouvernance locale, nous travaillons avec eux de longue date et grâce à ce projet, il y a plus de confiance, donc la coopération va continuer. »<sup>269</sup>

<sup>263</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>264</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>265</sup> Entretien avec F, 25.04.21

<sup>266</sup> Entretien avec F, 08.05.21

<sup>267</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>268</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>269</sup> Entretien avec M, 19.04.21

Le projet Tarabot a contribué à tisser des liens durables qui seront utiles pour de futures collaborations entre les différents acteurs impliqués : « Les **acteurs étatiques** (Direction de la femme et de l'enfance, la municipalité par exemple) qui demandent le partenariat. Nous n'avons pas initialement prévu de tels partenariats mais nous les avons inclus pour la durabilité et pour éviter les blocages dans le futur. », particulièrement au niveau local et incluant la CNLCT :

« Grâce à Tarabot, nous avons pu **féderer du niveau national vers le niveau local avec des partenaires du gouvernement et des acteurs non étatiques**. C'est une dynamique vertueuse. Traditionnellement ces acteurs n'étaient pas impliqués dans cet effort. Tarabot a beaucoup aidé la CNLCT. C'est certainement une bonne pratique à retenir. »<sup>270</sup>

**L'inclusion des jeunes est également une approche intéressante, qui devrait garantir une certaine durabilité** : « C'est important car je pense que ces jeunes sont l'avenir de la vie politique, ils seront par exemple candidats aux prochaines élections, locales ou nationales. »<sup>271</sup> Ce travail a donné des résultats prometteurs, indiquant une durabilité réussie : « Il ne faut pas donner aux bénéficiaires et aux participants le sentiment que nous sommes juste là pour faire une activité et de partir à la fin. Il faut établir une sorte de confiance et un partenariat réel eu delà du projet pour en assurer la durabilité. »<sup>272</sup>

### **Société civile et cohésion sociale**

L'ensemble des personnes interviewées trouvent que les liens au sein de la société, en d'autres termes, les éléments de cohésion sociale créés, vont persister **au-delà du projet, cela est particulièrement vrai au niveau des associations de la société civile** : « Personnellement et professionnellement je suis encore en contact avec AJC. Ils savent que nos portes seront toujours ouvertes pour d'éventuelles collaborations. Je sais aussi que AJC est encore en contact avec les participants du projet sur Facebook. »<sup>273</sup>

Pour les associations, les bénéficiaires directs du projet représentent « un noyau » censé affecter l'entourage, comme développé dans la partie impact :

« L'association développe les talents des jeunes et produit des jeunes talentueux, qui seront capable d'être de grands artistes dans le futur, c'est un atout pour la région. »<sup>274</sup>

Par conséquent, « le noyau » permet d'agir **de façon durable et continue** : « Certainement, le noyau de jeunes va continuer à travailler ensemble et nous sommes en train de préparer la 2<sup>ème</sup> édition de l'événement. Il y aura un noyau de 16 jeunes dans chaque communauté pour travailler sur le dialogue et la gestion des conflits et viser indirectement tous les citoyen·nes. »<sup>275</sup>

En outre, **le projet a eu pour effet un renforcement des capacités des associations**, ce qui est utile pour d'autres projets et assure ainsi une continuité : « Les associations et les jeunes sont peu expérimentés et ont besoin d'être accompagnés sur certaines thématiques, dès la conception du projet. La démarche pourrait consister en un accompagnement en formulation de projet pour mettre en valeur les réflexions et la pertinence des propositions par rapport au contexte local. Il faut continuer cela »<sup>276</sup>

### **Recommandations critère durabilité**

- Augmenter la portée nationale pour un impact durable. Il est nécessaire de concentrer davantage les efforts sur le niveau structurel d'intervention. Par exemple, l'encadrement de la PEV doit passer par des politiques nationales efficaces, l'implication des organisations ayant une empreinte nationale, la sensibilisation et le renforcement des capacités en matière de PEV, la collaboration avec le PNUD Libye, etc.

<sup>270</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>271</sup> Entretien avec F, 22.04.21

<sup>272</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>273</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>274</sup> Entretien avec F, 21.04.21

<sup>275</sup> Entretien avec M, 20.04.21

<sup>276</sup> Document : Revue mi-parcours

- Travailler sur une modélisation de l'expérience permettant de répliquer les actions menées au niveau local/régional à s'informer d'expériences similaires dans d'autres pays.
- Développer la dynamique locale et régionale : encourager davantage la collaboration avec les correspondants / points focaux régionaux de la Commission pour rapprocher davantage la CNLCT des acteurs régionaux et locaux. Travailler avec eux pour s'assurer de leur engagement continu auprès des associations et assurer ainsi une meilleure implication avec la société civile locale

## 6.7. Approches transversales

### Genre

L'évaluation a été menée d'une manière qui est sensible à l'égalité des genres et des droits humains et qui garantit que leurs voix sont entendues, en particulier compte tenu du sujet. De plus, l'équipe s'est assurée d'être particulièrement consciente des rôles de genre et de prendre en considération les implications potentielles des différences de culture, de religion, et d'âge. L'équipe d'évaluation a suivi une approche participative et inclusive. L'approche genre a été prise en compte à chaque étape du processus, y compris le développement des instruments, la collecte de données, et dans l'évaluation de chaque critère (de manière transversale). Les directives de l'UNEG (« Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations ») sur l'intégration d'une approche genre dans les évaluations ont été suivies. En outre, le bailleur du fond a partagé un rapport intitulé « Étude : Sortir les résultats genre de l'ombre » qui a permis de mieux comprendre l'approche adoptée (présence du genre d'une manière transversale) et trianguler les informations pour l'évaluation.

Le bailleur de fond met l'accent sur la sensibilité au genre : « Dans la stratégie de la coopération suisse, la dimension genre est considérée comme un thème transversal »<sup>277</sup>. Cette attention particulière est bien communiquée et ainsi comprise par les diverses parties prenantes, dont la CNLCT : « La coopération suisse insiste beaucoup sur le facteur humain et la sensibilité du genre. C'est très important et nous incite à réfléchir tout le temps. Nous avons dû mettre cela en pratique. **Le projet a réussi à bâtir ce réflexe au sein de la CNLCT, notamment sur le genre.** »<sup>278</sup>. Le PNUD s'est également focalisé sur l'approche genre au sein du projet « Sur les lignes directrices des appels à proposition (pour les projets associatifs), nous avons mis l'accent sur le genre, y compris dans la grille d'évaluation. Lors des formations avec les associations, nous avons proposé des modules sur l'approches genre, les droits de l'homme etc. »<sup>279</sup>

Il existe une **représentation féminine au sein de la composante recherche** : « Au niveau des initiatives de la société civile, c'est ma perception que les femmes ont été suffisamment incluses dans le projet. Au niveau des initiatives de recherches, trois sur cinq sont dirigées par des chercheuses femmes. »<sup>280</sup>, mais également au niveau des autres composantes : « Tarabot est composé de femmes aussi. Au ministère de l'Enseignement Supérieur, il y a beaucoup de femmes, ainsi qu'à la CNLCT. »<sup>281</sup>. **C'est le cas également au sein de la CNLCT.** Plusieurs des personnes interviewées ont fait mention du **leadership féminin au sein de la Commission**, étant perçue de manière positive.

En revanche, il est nécessaire de fournir une **conception plus raffinée des considérations de genre**. En effet, il est constaté que les femmes sont représentées, tant au niveau des associations et de l'implémentation des activités que des bénéficiaires directes. **Six projets sur quatorze ont pour public cibles les femmes, ce qui est un bon équilibre.** Mais il faudrait s'atteler à une **approche plus stratégique pour l'inclusion des femmes sur la thématique PEV en particulier** : « Il faut ajouter de la profondeur à cela. La pertinence de certaines interventions doit être priorisée. Il faut sortir des stéréotypes. Il faut trouver l'équilibre entre inclusion genre et pertinence à l'EV. Nous avons ciblé les femmes et les jeunes mais est-ce avec la bonne approche ? La revue à mi-parcours s'est penchée sur cela. Il faut les engager de manière pertinente sur la thématique. »<sup>282</sup>.

<sup>277</sup> Document : Étude « Sortir les résultats genre de l'ombre »

<sup>278</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>279</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>280</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>281</sup> Entretien avec F, 16.04.21

<sup>282</sup> Entretien avec M, 21.04.21



Cela est également reconnu et **pris en considération au niveau du PNUD** : « Nous avons commencé une réflexion, comment améliorer l'engagement des femmes (évaluation à mi-parcours en 2019). Pour nous, quelle est la pertinence de la sensibilité au genre en matière de PEV ? Nous sommes porteurs d'un discours sensible au genre que nous voudrions plus sophistiqué. Il y a des stéréotypes sur cette thématique (la mère éducatrice etc.). »<sup>283</sup>, **mais également par le bailleur de fonds, citant une inclusion plus stratégique des femmes et une considération nécessaire des besoins des hommes** : « Dans l'extrémisme, le problème en majorité, ce sont les hommes. Il faut donc trouver des solutions tournées vers les hommes. Il faut thématiser davantage l'inclusion des femmes. Cela pourrait être un bon sujet de recherche. »<sup>284</sup>. De manière plus générale, pour les **projets ciblant les femmes**, l'inclusion des hommes semble nécessaire, notamment pour travailler sur le changement des mentalités. Il faudrait mettre en place une inclusion plus stratégique des femmes en application de l'approche genre : « Mettre la problématique de l'égalité genre au centre des négociations et **considérer la question comme un objectif stratégique**, n'est pas encore à l'ordre du jour en Tunisie, ce qui pose un problème de cohérence entre la stratégie pays 2017-2020 et les stratégies genre principalement de la DDC et de la DFAE. »<sup>285</sup>

En outre, il existe certaines considérations spécifiques importantes à prendre en compte, notamment concernant les régions et le public cible : « Un élément spécifique aux femmes devra être pris en compte dans l'engagement de celles-ci, du fait des spécificités locales et des traditions conservatrices. Selon les familles, il faudra d'abord discuter avec les pères, maris, frères, anciens du village (les personnes influentes dans la communauté, dont un mot peut stopper les processus d'engagement) et obtenir leur aval et bénédiction ». De façon générale, sans pour autant systématiser, les jeunes filles demandent l'autorisation à leurs parents (particulièrement au père) avant de participer à des formations, des réunions ou des activités. **Les femmes restent souvent tributaires de la validation de leurs familles et cela est à prendre en compte** : « La pression sociale est importante et la notoriété de la famille peut être entachée. Des messages prioritaires, le principal à retenir, bâtir et préserver la confiance. Pour construire la confiance avec les jeunes il faut l'écoute, la bienveillance, la patience, la valorisation et l'autonomisation. »<sup>286</sup>

Concernant l'approche genre, de **bonnes pratiques tirées des projets associatifs sont à dégager**, telles qu'établir un diagnostic local avant toute intervention, travailler sur l'inclusion féminine et le changement des mentalités tout en s'adaptant au contexte local :

- « Ce projet est basé sur les besoins dégagés lors de discussion avec 150 femmes. Nous avons établi un diagnostic et donc conçu notre projet et nos activités en fonction de cela. [...] A travers une focalisation sur les femmes, nous avons identifié que la solution pour elles c'est de mettre en place une cellule d'écoute, un circuit (formation, comment faire en cas de violence) mais aussi à travers des solutions avec les autorités locales, avec d'autres associations de la société civile. »<sup>287</sup>
- « Nous avons cherché l'inclusion des filles mais il y a des peurs et de l'anxiété, ce qui est un défi, dans la région, la liberté des filles est limitée. Les jeunes viennent de zones rurales très éloignées ce qui crée un problème de déplacement surtout pour les filles. »<sup>288</sup>
- « Nous avons peur du manque de participation des femmes en raison des traditions conservatrices, mais en fin de compte elles étaient majoritaires (14 filles et 11 garçons). Nous avons choisi une formatrice et non un formateur pour s'assurer de la participation des filles et nous avons aussi choisi des horaires pour que les filles participent. Nous avons fait un effort particulier pour les inclure, ce qui a fonctionné. »<sup>289</sup>

Pour les projets associatifs ciblant les femmes, un certain impact est à souligner :

« Les femmes s'exposent, chantent. Certes, c'est un changement modeste mais important car il touche les mentalités. Nous avons prouvé que c'est un changement qui est possible. »<sup>290</sup>

<sup>283</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>284</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>285</sup> Document : Étude « Sortir les résultats genre de l'ombre

<sup>286</sup> Document : Revue mi-parcours

<sup>287</sup> Entretien avec F, 07.04.21

<sup>288</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>289</sup> Entretien avec M, 07.04.21

<sup>290</sup> Entretien avec F, 08.04.21

Cet impact est souvent considéré comme étant **durable** : « En général, nous avons gagné la confiance de ces femmes et de leurs familles. Nous sommes encore en contact avec elles. La confiance est restée. »<sup>291</sup>

## **Vulnérabilités :**

Il est constaté que l'équipe du PNUD a veillé à la prise en considération de l'approche genre et vulnérabilités, droits de l'homme et « do no harm » lors de la sélection des projets associatifs : « Pour la conception des activités, y compris les notes de cadrages et conceptuelles, nous prenons en considération le volet genre, sensibilité aux conflits et l'approche *do no harm*. Nous avons travaillé sur l'analyse économique à la frontière tuniso-libyenne pour faire ressortir les groupes les plus vulnérables, par exemple, des diplômées chômeuses et des femmes au foyer. »<sup>292</sup>

Par ailleurs, il y a eu un ciblage des personnes vulnérables (par exemples des personnes handicapées) par certains partenaires de mise en œuvre : « Un participant handicapé est inclus dans le groupe. Il n'y a pas eu de problèmes pour ce participant. L'écrasante majorité des participants est composée de jeunes. »<sup>293</sup>, « Dès le début du projet nous avons choisi de respecter la parité dans la sélection des participants. En fin de compte, nous avons eu plus de participantes que de participants. Dans les ateliers lors du festival, il y a eu des femmes handicapées qui ont participé aux activités. Au sein du comité d'organisation nous avons choisi des jeunes de familles défavorisées avec quelques honoraires pour participer à l'organisation du festival. »<sup>294</sup>

Sur cette même lignée d'inclusion des personnes vulnérables : « Concernant les personnes vulnérables, je pense que la majorité de nos participants le sont. Par exemple, il y a une famille dont quatre fils sont devenus terroristes, trois sont décédés et un est en prison. Le père est décédé donc il ne reste que les quatre sœurs et leur mère. Elles sont stigmatisées : elles ne trouvent pas d'emploi ni de mari. Il y a un rejet total de cette famille de la part de la société. »<sup>295</sup>

Il est à noter que ces choix d'inclusion de personnes vulnérables a été un choix apprécié par l'équipe du PNUD : « A Tataouine, les personnes en situation de handicap et les étudiants en situation d'isolement ont été ciblés. »<sup>296</sup>

## **Droit de l'homme, « Do no harm » et sensibilité aux conflits**

Globalement, les partenaires de mise en œuvre ont été sensibles à l'approche des droits de l'Homme : « Nous gardons en tête l'approche droits de l'Homme, nous avons communiqué cela aux bénéficiaires, communiquant sur leurs droits mais aussi leurs devoirs et sur les droits fondamentaux (sensibilisation aux droits de l'Homme). »<sup>297</sup>. La CNCLT également note une attention particulière portée à cette approche :

« Tout a été pensé dans ce sens.

**L'individu est cœur du projet et de la thématique de PEV. »**<sup>298</sup>

Un avancement en matière de droits de l'Homme sur la thématique PEV est à souligner dans le cadre du projet Tarabot : « Les efforts en matière de PEV ne doivent pas renforcer une idéologie particulière ou un parti politique particulier. La seule idéologie à prendre en considération dans ce cadre c'est l'être humain, ses droits, les droits de citoyen et de l'être humain quel que soit cette personne, au-delà des différences. »<sup>299</sup>

En termes de terminologie, il est important de noter que les associations de la société civile ont choisi d'éviter les mots sensibles (tels que « terrorisme » ou « extrémisme violent ») dans leurs

<sup>291</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>292</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>293</sup> Entretien avec F, 23.04.21

<sup>294</sup> Entretien avec M, 08.04.21

<sup>295</sup> Entretien avec F, 15.04.21

<sup>296</sup> Entretien avec M, 21.04.21

<sup>297</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>298</sup> Entretien avec F, 19.05.21

<sup>299</sup> Entretien avec F, 08.04.21

rapports avec le public cible. Il y a plutôt eu une utilisation d'un langage inclusif et d'un lexique positif pour l'inclusion, ce qui a permis de limiter la stigmatisation des groupes cibles.

### Recommandations sur le genre

- Il faut travailler sur une inclusion plus « stratégique » des femmes : pas « un automatisme » de parité appliqué quel que soit le projet mais davantage potentialiser leurs rôles et adapter les modalités d'engagement des femmes pour obtenir de la pertinence, notamment thématique.
- Il faut se pencher sur les enjeux de masculinité toxique. Ainsi, les projets qui « visent les femmes » : travaillent sur les changements de mentalité, par exemple (ou de comportement) doivent inclure les hommes.
- Renforcer les échanges sur le genre avec la Coopération Suisse et d'autres acteurs pertinents en favorisant l'échange d'expérience et mettre en place des indicateurs sur l'approche genre et droits de l'homme.

## 7. Conclusions, leçons apprises et recommandations

### 7.1. Conclusions et leçons apprises

#### Pertinence

La pertinence du projet est jugée satisfaisante. La **modification du cadre des résultats et de la théorie de changement** ont permis d'accentuer le rôle de la CNCLT et l'engagement de la société civile. L'**accent mis sur la CNLCT** est considéré pertinent, compte tenu de la nécessité de renforcer les capacités de cette dernière. Le **partenariat institutionnel entre le PNUD et la CNLCT** est très bien perçu en termes de visibilité, légitimité et crédibilité.

L'**adaptation au contexte tunisien** au niveau national et local est également satisfaisante. En effet, le choix des régions cibles est globalement bien perçu même si quelques partenaires pensent que certaines zones sensibles en matière d'extrémisme violent n'ont pas été ciblées. L'approche locale, c'est-à-dire la valorisation de **l'approche et des connaissances locales en lien avec les réalités du terrain est particulièrement appréciée par l'ensemble des partenaires.**

Le volet **recherche** est également perçu comme étant pertinent étant donné qu'il répond au besoin de mieux comprendre les causes de l'extrémisme violent. Les **projets de recherche** sont également pertinents car ils sont un moyen de **renforcer les capacités tunisiennes** (en vue de nourrir de futures politiques publiques).

Concernant l'approche multipartite, elle est également jugée pertinente. Il y a un consensus général sur la **nécessité d'inclure davantage d'acteurs** pour faire face à l'EV. En revanche, il existe un impératif de développer davantage de collaborations, notamment locales, encore plus stratégiques. Dans ce contexte, le projet aurait gagné en pertinence avec une inclusion des médias.

Les **thématiques adressées par les projets associatifs** sont innovantes et le **choix du public cible** est adéquat (certains projets ont visé un public fortement sensible et vulnérable). La **procédure de sélection** des projets associatifs a été jugée transparente et a été appréciée par les associations.

#### Cohérence

En matière de **cohérence**, le projet Tarabot s'affirme comme étant une **initiative fédératrice et structurante**, au sein du PNUD et du Système des Nations Unies, en convergence avec le rôle de coordination de la CNLCT. Tarabot s'inscrit dans un contexte de mise en œuvre de la SNLCET et d'efforts pour **complémenter l'approche sécuritaire** par une approche préventive. Ainsi, le lien **avec les actions du gouvernement et la stratégie nationale est clair** : le projet Tarabot et la SNLCET sont perçus comme étant clairement **alignés et se complétant**. Mais, il existe une différenciation nette de précision des réponses concernant le critère de cohérence. Pour les

partenaires d'exécution, la vision est beaucoup moins claire et structurée que pour l'équipe du PNUD et la Commission.

Concernant la CNLCT, Tarabot a cherché à **donner de la visibilité à la Commission**. En particulier, il a appuyé la **rencontre entre les membres de la CNLCT** et des intervenants internationaux analogues, dans la perspective d'accompagner l'échange de connaissances et d'expériences sur les réponses préventives à l'extrémisme violent.

Tarabot a permis, à travers les projets associatifs, une **collaboration avec des entités de la gouvernance locale, cependant cela reste limité**. La coopération entre les acteurs civils et la gouvernance pour relier le niveau local au niveau national reste à encourager davantage.

## Efficacité

Les **facteurs clés de succès** comprennent la relation de confiance entre le PNUD et la CNLCT, la participation active de la société civile et les études de terrain permettant un diagnostic réel.

Tarabot a fortement contribué à la construction d'une connaissance basée sur les faits, notamment au travers de l'expérience terrain acquise par les associations mais également par le volet recherche. L'implication **de la CNLCT dans la composante recherche** du projet fut également considérée comme importante. En revanche, le partenariat avec l'ANPR a apporté de la lourdeur et des retards et une alternative est à explorer en vue d'une programmation future.

Une **grande évolution au sein de la CNLCT est à souligner**, grâce au soutien et à l'accompagnement du PNUD. En particulier, les **capacités techniques, les capacités en termes de communication** (développement du site web, création d'une charte graphique, etc.) et les capacités en termes de **vision stratégique** de la Commission ont été développées. La CNLCT est perçue comme étant plus ouverte à coopérer avec la société civile. Malgré ces efforts, un manque considérable de connaissances de la CNLCT et de sa stratégie subsiste au niveau de la société civile. Les changements de leadership à la tête de la CNLCT ainsi que la limitation du personnel au sein de la Commission ont causé certaines difficultés/limitations. De plus, il y a un manque de clarté et de réactivité dans le rôle des points focaux qui sont des fonctionnaires bénévoles, non choisis par la CNLCT (mais au niveau du Gouverneur).

Tarabot a également travaillé sur le **lien entre la CNLCT et les associations**. Il y a eu certains **progrès** mais le lien entre les associations et la CNLCT n'est pas très profond et, parfois, la CNLCT est perçue comme étant absente.

Les projets **COVID-19** ont été une forme ingénieuse et efficace de promouvoir la cohésion sociale et de forger des **liens entre les citoyens, les associations et la gouvernance locale**.

## Efficiences

Les diverses parties prenantes s'accordent sur le fait que la **pandémie de COVID-19** fut le plus grand obstacle à dépasser lors de l'implémentation du projet.

L'ensemble des parties prenantes trouvent que le PNUD fait preuve d'un bon leadership et a une bonne relation avec les partenaires (institutionnels et associatifs) et a joué un rôle essentiel en matière de réseautage entre les divers acteurs impliqués.

Le projet a connu certains retards : le format des **plateformes tripartites** a causé des retards dans la mise en œuvre et des difficultés et l'**engagement du secteur privé a tardé** à se mettre en place. Il existe aussi certains obstacles et blocages administratifs à signaler concernant le **partenariat avec l'ANPR**.

Les associations ont fait face à certains défis. Des limitations en matière de **ressources financières** ont été signalées (budgets trop limités). Par ailleurs, le **ciblage des zones marginalisées**, souvent éloignées, fut source de difficultés pour certaines associations surtout en raison de leurs moyens logistiques limités ainsi que des ressources humaines limitées (les associations travaillent majoritairement avec des bénévoles, qui ont d'autres activités par ailleurs). De plus, La **lourdeur**

**des procédures administratives** du PNUD fut mentionnée comme étant une source de tracas pour les associations (avec une prise de conscience de l'équipe du PNUD en la matière). En particulier, les associations ont signalé un retard de distribution des fonds pour des raisons administratives.

**Les associations indiquent une très bonne coordination et communication avec l'équipe du PNUD, ainsi qu'une relation de confiance établie.** En revanche, cinq associations ont signalé un retard dans les réponses et un certain manque de réactivité de la part du PNUD. Ces associations ont la perception que l'équipe est parfois débordée ce qui résulte en un manque de joignabilité. Les associations ont également signalé qu'il est important que le PNUD soit systématiquement présent lors de leurs activités.

**Le processus interne de suivi régulier et d'évaluation des activités est bien intégré en particulier grâce aux formations fournies aux associations par le PNUD** qui furent perçues comme étant très bénéfiques et absolument appréciées par la totalité des associations. Cependant, des améliorations sont possibles avec les petites associations locales qui ont des lacunes en la matière (M&E).

## Impact

Les diverses parties prenantes trouvent que le projet Tarabot contribue à **renforcer la résilience face à l'EV, en particulier au niveau local.**

Un impact important de ce projet sur le plan académique est **l'ouverture de l'espace académique** à la thématique de PEV notamment **grâce au partenariat avec la DGRS.** La **présence régionale de la CNLCT** a également vu une nette amélioration (même si encore limitée). En termes de communication, Tarabot a eu un impact sur **l'image et la perception de la CNLCT.** La Commission fut au cœur de l'approche multipartite dans le cadre du **rassemblement des acteurs par Tarabot.** **En effet, le projet Tarabot est considéré par la totalité des acteurs comme étant une initiative fédératrice qui a permis de développer une vision commune.**

Tarabot a permis de tisser des liens entre la société civile et la gouvernance au niveau local. La majorité des associations mentionnent qu'**un ou plusieurs acteurs de la gouvernance locale furent partenaires de leurs projets.** Le **réseautage entre associations et les liens entre elles** ont été encouragés par le projet.

**L'impact sur la cohésion sociale est clairement présent** et assez significatif, spécifiquement au niveau individuel et sociétal dans les limites des régions cibles et des individus touchés (l'impact du projet est limité dans sa portée). Il y a une **difficulté à mesurer l'impact de certaines activités des associations,** par exemple sur le changement des habitudes ou des mentalités ou sur la réduction de la violence (des jeunes ou à l'égard des femmes). Les associations elles-mêmes ont conscience de ces limitations et rapportent que ce sont des **initiatives et des actions qui prennent beaucoup de temps avant de réaliser un impact profond.** Ce sentiment est également partagé par le bailleur de fond et par certains membres de l'équipe du PNUD.

Il existe certaines **limites externes** sur l'impact : une volonté politique au sein du gouvernement tunisien limitée en matière de PEV, une rotation élevée des présidents de la CNLCT (changement de leadership) et la direction plus large du gouvernement et de la communauté internationale, qui privilégient encore une approche sécuritaire malgré une prise de conscience sur l'importance de la prévention et d'une approche complémentaire.

## Durabilité

**Il existe une vision claire chez les diverses parties prenantes que le travail sur la thématique de PEV est une course de fond.** Il y a une volonté de continuer le travail sur cette thématique pour obtenir des résultats durables à long terme. Il faut encore beaucoup de travail pour s'assurer que les communautés sont engagées à continuer au-delà des financements internationaux.

La **durabilité des liens que la CNLCT a forgé** grâce à ce projet avec les différentes parties prenantes est importante, notamment pour de futurs échanges de connaissances (particulièrement les liens étroits forgés entre la CNLCT et le PNUD). Afin d'assurer la durabilité de l'appropriation de la CNLCT,

des efforts sont nécessaires pour développer la dynamique locale/régionale parmi les points focaux. Il est nécessaire de les former et de renforcer leurs capacités.

De manière générale, l'ensemble des personnes interviewées, ont la perception que les **liens au sein de la société**, en d'autres termes, les éléments de cohésion sociales créés, vont persister au-delà du projet.

**La notion de « noyau » permet d'agir de façon durable et continue** : les bénéficiaires directs du projet représentent « un noyau » censé affecter l'entourage et transmettre les notions, particulièrement lorsque le public cible est les jeunes. De plus, le projet a eu pour effet un renforcement des capacités des associations, ce qui est utile pour d'autres projets et assure ainsi la continuité.

Certains projets associatifs peuvent être reproduits et implémentés dans d'autres régions de la Tunisie, il y a une volonté de les utiliser comme **projet « pilote »**, ce qui assurerait une durabilité continue.

### Les approches transversales

Le **bailleur de fonds met un accent particulier sur la sensibilité au genre**, ce qui pris en considération par les différentes parties prenantes, en particulier le PNUD. Il est constaté que **les femmes sont représentées, au niveau de la CNLCT, au niveau des associations et de la mise en œuvre des activités et des bénéficiaires directes**, six projets sur quatorze ciblent des femmes. En revanche, il est nécessaire de fournir une conception plus raffinée des considérations de genre. Il faut s'atteler à une **approche plus stratégique pour l'inclusion des femmes sur la thématique PEV** en particulier et travailler sur l'inclusion des hommes dans les projets ciblant les femmes, notamment pour travailler sur le changement des mentalités.

Des bonnes pratiques peuvent être tirées des projets associatifs (solutions basées sur des entretiens approfondis avec des femmes, considérations liées à la sensibilité au contexte, etc.)

Le ciblage des populations vulnérables/à risque est au cœur des projets des associations, par exemple des personnes handicapées, des étudiants en situation d'isolement, des jeunes dans les zones rurales, etc.

Globalement, les partenaires d'exécution ont été sensibles à l'approche genre et des droits de l'Homme surtout dans la conception des activités.

## 7.2. Recommandations stratégiques et opérationnelles

Sur la base de l'atelier de restitution des conclusions de l'évaluation tenu dans les locaux du PNUD le **1 juin 2021**, il a été convenu d'insérer les **recommandations de Voluntās** à la fin de chaque section critère et de mettre en avant douze des plus pertinentes (ci-dessous).

### Recommandation 1

Conserver et consolider **l'approche locale dans la mise en œuvre**, qui se concentre sur la valorisation des connaissances terrain : travailler avec les acteurs locaux ayant une bonne connaissance du terrain et un accès direct (associations et/ou gouvernance) et continuer à encourager la créativité des partenaires pour opérer sur la thématique de PEV mais également les sous-thématiques associées (travail sur la cohésion sociale et la résilience individuelle et/ou communautaire).

### Recommandation 2

Renforcer **l'approche multipartite et engager le secteur privé** en capitalisant sur les résultats du processus de cartographie des entrepreneurs tunisiens, l'étude sur les coûts économiques de l'EV

et le partenariat avec l'Institut pour l'économie et la paix (IEP) et valoriser des projets associatifs qui proposent l'implication du secteur privé.

- À consolider avec d'autres acteurs pertinents engagés : engager le dialogue **avec des acteurs sécuritaires** pour une complémentarité de la réponse (sécuritaire et prévention). Potentiellement impliquer le niveau institutionnel (ministère de l'Intérieur, ministère de la Défense et de la Justice), travailler en étroite collaboration avec DCAF et créer davantage de synergies avec d'autres projets du PNUD et de l'UE.
- **Implication des acteurs médiatiques : encourager l'inclusion des médias** pour communiquer sur les projets / initiatives et consolider l'engagement des médias dans les efforts de PEV (communication basée sur la prévention pour faire de la sensibilisation).

## Recommandation 3

Creuser davantage autour des synergies avec d'autres acteurs/projets existants et travaillant sur la même thématique. Il faut **davantage de coordination stratégique au niveau des bailleurs de fonds internationaux**. Solidifier la base de financements et mobiliser davantage de bailleurs de fonds autour de la thématique PEV.

## Recommandation 4

Travailler avec les autorités (acteurs gouvernementaux nationaux, régionaux et locaux) pour **solidifier le rôle et la place de la CNLCT** : Travail de plaidoyer sur le rôle de la CNLCT, particulièrement sur le volet PEV et pousser sur la nécessité de travailler sur la thématique (volonté politique), au plus haut niveau. Il faut certainement continuer à appuyer la CNLCT en matière de communication et de visibilité : Organiser des sessions d'information publiques et des formations pour les acteurs de la société civile au sujet de la CNLCT et de la SNLCET car ils semblent manquer de connaissances sur le sujet, pourtant important. Il faut donc renforcer les efforts de communication de la CNLCT, y compris par l'utilisation de produits audiovisuels, le ciblage d'un public plus large et promouvoir l'engagement des jeunes.

## Recommandation 5

**Modèle d'engagement avec la société civile** : Il est envisageable pour le PNUD de continuer à financer directement les associations locales (modèle de subsidiarité) bien que cela comporte des contraintes. Le financement en cascade serait un potentiel mécanisme à explorer. Le contre élément à cela est qu'il y a une confiance déjà établie entre le PNUD et les associations, qui veulent continuer à travailler avec le PNUD. Il y a également une transparence (notamment financière) qui ne serait pas évidente à établir au travers d'une association qui gère et centralise les fonds, en plus des coûts de gestion (le modèle reste cependant à étudier). En relation avec la question du travail avec les petites associations : le but est-il le renforcement des capacités de ces dernières ou de considérer les associations comme prestataires de services ? Dans le cas où la collaboration directe est continuée, il faudra prévoir du temps et un budget pour leur formation. Dans le cas contraire, il ne serait pas de la responsabilité du PNUD de les former. Il faudrait en revanche les évaluer en amont, en termes de capacités, pour s'assurer des capacités suffisantes pour la mise en œuvre du projet.

## Recommandation 6

**Développer la dynamique locale et régionale** : encourager davantage la collaboration avec les correspondants / **points focaux régionaux de la Commission** pour rapprocher davantage la CNLCT des acteurs régionaux et locaux. Travailler avec eux pour s'assurer de leur engagement continue auprès des associations et assurer ainsi une meilleure implication avec la société civile locale.

## Recommandation 7

**Lourdeur de la collaboration avec l'ANPR :** Explorer un mécanisme alternatif à la collaboration avec l'ANPR, tel que travailler avec les laboratoires de recherche universitaires afin de capitaliser sur des efforts existants. Il faut diversifier les programmes (action avec les écoles doctorales, programme de cofinancement de thèse par exemple, des bourses post doc sur des actions précises, laboratoires de recherches au sein des universités etc.

## Recommandation 8

Prendre en considération la pandémie **COVID-19** pour toute future programmation (proposer une adaptabilité des plans, formats en ligne/ plein air etc.) et **affiner le système de suivi et d'évaluation au niveau des associations locales** et consolider leurs notions conceptuelles.

## Recommandation 9

Promouvoir une **culture d'implication des jeunes car ils demeurent un public cible très pertinent en matière de PEV** étant donné le manque de confiance envers les institutions de l'Etat et le risque de radicalisation. Il faut continuer à travailler sur ce public avec l'idée du noyau et de l'impact direct/indirect.

Globalement, les partenaires d'exécution ont été sensibles à l'approche genre et des droits de l'Homme surtout dans la conception des activités.

## Recommandation 10

**Augmenter la portée nationale pour un impact durable.** Il est nécessaire de concentrer davantage les efforts sur le niveau structurel d'intervention. Par exemple, l'encadrement de la PEV doit passer par des politiques nationales efficaces, l'implication des organisations ayant une empreinte nationale, la sensibilisation et le renforcement des capacités en matière de PEV, la collaboration avec le PNUD Libye, etc.

## Recommandation 11

Promouvoir les **exercices de cartographie des organisations de la société civile** travaillant sur le terrain : Cartographie des acteurs locaux pour chaque région travaillant sur la PEV afin de s'assurer d'une bonne coordination sans duplication/chevauchement des efforts. Cela peut être chapeauté par la CNLCT, sous la forme d'un tableau de bord comprenant l'ensemble des actions PEV implémentées par la société civile.

## Recommandation 12

Travailler sur une **modélisation de l'expérience** permettant de répliquer les actions menées au niveau local/régional à s'informer d'expériences similaires dans d'autres pays et renforcer les échanges sur le genre avec la Coopération Suisse et d'autres acteurs pertinents en **favoriser l'échange d'expérience** et mettre en place des indicateurs sur l'approche genre et droits de l'homme.

Par ailleurs, des recommandations pertinentes ont également été extraites des **entretiens avec les interlocuteur·rices**, et sont répertoriées ci-dessous.

- Une association travaillant avec les jeunes a insisté sur **l'importance de considérer une approche participative au niveau de l'élaboration des stratégies de PEV** : « Nous connaissons des jeunes qui ont beaucoup d'idées qui peuvent servir à la stratégie donc je pense qu'il faut le



faire à l'envers : il faut aller chercher les idées de la stratégie chez les jeunes (Bottom up). Je veux écouter les idées des jeunes en PEV. »<sup>300</sup>

- Pour de nombreux partenaires de mise en œuvre, il faudrait **travailler davantage sur une approche PEV visant l'entrepreneuriat, surtout en faveur des jeunes et des femmes**, en incluant une dimension de renforcement des capacités et une autonomisation économique :
  - « Les jeunes aussi boudent souvent ce type de projets car ils cherchent le gain matériel. C'est difficile d'attirer les jeunes car il y a en face des projets d'entrepreneuriat et d'autres horizons qui sont plus attractifs pour les jeunes. Donc ils s'éloignent des activités artistiques. Normalement, la création artistique et l'entrepreneuriat devraient aller ensemble. Nous pouvons coordonner avec d'autres acteurs qui travaillent sur l'entrepreneuriat pour ne pas séparer l'art de la pratique. »<sup>301</sup>.
  - « Pour lutter contre l'EV, il faut financer des projets de micro-crédits pour les jeunes de la région pour favoriser l'emploi et éviter la migration et le travail dans l'informel. »<sup>302</sup>
  - « Il faut également des microprojets de nature économique au sein du projet car la cohésion est aussi liée au développement surtout pour les femmes (moyens financiers) »<sup>303</sup>
- Il y a des recommandations concordantes de la part de la majorité des associations et des bénéficiaires : **davantage de temps (durée du projet plus longue) et un budget moins limité**. Il a par ailleurs été mentionné à trois reprises de la nécessité de lever l'interdiction sur le financement d'achat de matériel et d'équipements.
- Le **ciblage territorial** (considérer d'autres zones sensibles) : certains acteurs (associations et gouvernance) ont fait mention d'autres zones pertinentes : « Gabès n'est pas une zone rouge pour l'EV. Il y a des problèmes par exemple à Kasserine, Sidi Bouzid, Ben Guerdane et Sousse mais la situation n'est pas grave à Gabès. »<sup>304</sup> ; « Par exemple, quand j'ai travaillé à Kasserine et à Gafsa, il n'y avait pas de tels projets alors que ces régions ont vraiment besoin de telles initiatives. »<sup>305</sup>
- Certaines associations sont plus petites ou nouvelles et pourraient bénéficier du soutien d'autres associations plus grandes et plus anciennes, ayant une expérience précédente avec le PNUD. L'idée serait la **création d'un conseil** dont les membres seraient toutes les associations travaillant avec le PNUD afin de permettre l'échange et le **partage de connaissances entre les diverses associations (notion de « peer sharing »)** : « D'autres association ont de bons projets mais ils sont nouveaux et donc ne maîtrisent pas le côté gestion de projet et n'ont pas les capacités. On peut par exemple faire un conseil pour le partage de connaissances entre anciennes et nouvelles associations. »<sup>306</sup>, « Les membres des petites associations manquent souvent d'encadrement et de renforcement des capacités, donc il faut travailler sur cet aspect comme dans Tarabot, à travers les formations et à travers une vis à vis direct qui doit être disponible pour conseiller et guider les associations. »<sup>307</sup>

## Recommandations critère Cohérence interne, basées sur les entretiens additionnels



- Pour l'atténuation des effets des changements politiques, il faut **travailler sur l'ensemble des équipes**, non pas seulement sur les leaders, comme c'est le cas pour d'autres projets ayant des

<sup>300</sup> Entretien avec M, 19.04.21

<sup>301</sup> Entretien avec F, 08.04.21

<sup>302</sup> Entretien avec M, 25.04.2021

<sup>303</sup> Entretien avec M, 20.04.21

<sup>304</sup> Entretien avec F, 09.04.21

<sup>305</sup> Entretien avec M, 22.04.21

<sup>306</sup> Entretien avec M, 15.04.21

<sup>307</sup> Entretien avec M, 23.04.21

partenaires gouvernementaux : « Pour pallier les changements politiques, nous essayons de couvrir le côté technique et opérationnel (nous évitons la tête du ministère). »<sup>308</sup>

- Il est possible de **travailler sur une méthode ayant une plus grande portée**, c'est-à-dire touchant plus de personnes dans les équipes partenaires (par exemple la CNCLT), comme cela est fait pour le projet de la police de proximité avec le ministère de l'Intérieur : « Nous avons mis en place des groupes de travail qui rédigent des documents au profit du ministère. Dans une certaine mesure, ceci peut être fait pour Tarabot. Nous utilisons des consultants externes pour renforcer les capacités des groupes de travail qui travaillent sur les différentes formes de violence. »<sup>309</sup>
- Il serait judicieux de faire des **efforts de plaidoyer pour attirer l'attention sur la PEV au niveau gouvernemental** et pour accentuer le rôle de la CNCLT, notamment à travers des nominations: « Le PNUD doit faire le plaidoyer pour faire nommer des gens des différents ministères et créer des groupes de travail sur des questions pertinentes pour la Commission et pour la Tunisie. »<sup>310</sup>
- Il est important d'**inclure la dimension de développement économique dans la PEV** car la sécurité et l'économie sont étroitement liées : « Il faut traiter cette question de la sécurité des populations et faire au mieux pour la garantir. Sans stabilité sécuritaire il ne peut pas y avoir de sécurité économique. »<sup>311</sup> Ainsi, il faut chercher à coordonner avec le cluster de croissance économique.
- Il faut réfléchir sur la question de la **PEV de façon transversale et multidimensionnelle, en privilégiant les interactions avec les autres projets des agences des Nations Unies, en touchant tous les secteurs (sécurité, croissance économique, etc)** : « Nous devons peut-être développer des approches transversales avec une PVE *sensitivity*. Cela est peut-être davantage pertinent. De cloisonner la PEV dans un projet n'est peut-être pas la meilleure façon de faire les choses. »<sup>312</sup>
- Deux interlocuteurs ont souligné l'importance du **travail interagence** sur la problématique de la PEV : « Toutes les agences des Nations Unies devraient travailler dans le même sens avec des composantes PEV qui doivent être des clusters. Il faut **davantage de coordination en amont pour articuler de manière transversale les capacités des architectes des projets** »<sup>313</sup>. En particulier, on peut envisager le travail avec l'UNESCO et le HCDH. De manière générale, il est possible d'explorer des synergies, d'envisager une meilleure coordination et coopération entre les trois projets susmentionnés avec Tarabot.
- Avec **Tamkeen** spécifiquement, il faut continuer les échanges et les approfondir surtout du point de vue local, que ce soit avec la société civile ou les autres acteurs locaux : « Intégrer de manière directe les acteurs décentralisés locaux (par exemple les municipalités/communes, qui ont des interventions transversales). Travailler à cet échelon, se rapprocher des citoyens sans laisser tomber le niveau national / central. »<sup>314</sup>

## 8. Annexes

### 8.1. Liste des documents de projet reçus

Liste des documents de projet reçus	
Liste nominative des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019: Ain Développement, Association jeunes créateurs, Association Tunisienne de l'art de la rue, ACAM, Association Rawafed, Association Irada, Afakouna</li> <li>• 2020: Association Jeunes Créateur, ATSR, Museique, FIDEL</li> </ul>

<sup>308</sup> Entretien avec M, 30.06.21

<sup>309</sup> Entretien avec M, 30.06.21

<sup>310</sup> Entretien avec M, 30.06.21

<sup>311</sup> Entretien avec F, 02.07.21

<sup>312</sup> Entretien avec F, 14.07.21

<sup>313</sup> Entretien avec F, 14.07.21

<sup>314</sup> Entretien avec F, 14.07.21

<b>Principaux livrables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête sur l'état de la cohésion sociale à Médenine</li> <li>• Rapport final - Analyse économie politique frontière tuniso-libyenne</li> <li>• Revue analytique - Les facteurs favorisant l'extrémisme violent dans la Tunisie post-révolutionnaire (2011-2021)</li> <li>• Analyse des discours de haine en ligne dans le contexte de la pandémie de COVID-19 en Tunisie</li> <li>• Analyse des conséquences économiques de l'extrémisme violent et du terrorisme en Tunisie</li> </ul>
<b>Documents du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du projet Avril 2018 (original)</li> <li>• Cadre de résultats Tarabot (révisé)</li> <li>• Mise à jour de la théorie de changement Décembre 2020 (révisée)</li> <li>• Matrice de suivi</li> <li>• Rapport d'évaluation des capacités de la CNLCT en matière de communication</li> <li>• Récapitulatif des activités de partage de connaissances avec la CNLCT</li> </ul>
<b>Réunions du Comité Directeur Tarabot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COPIL 8 Octobre 2019</li> <li>• COPIL 15 Décembre 2020</li> </ul>
<b>Rapports d'avancement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de progrès 2018</li> <li>• Rapport de progrès 2019</li> <li>• Rapport de progrès 2020</li> </ul>
<b>Leçons apprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leçons apprises - projet Tarabot 2019</li> <li>• Principales réalisations et leçons apprises 2020</li> </ul>
<b>Evaluations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation Finale Cooperation Suisse Décembre 2020</li> <li>• Rapport Final Sortir les résultats Genre de l'ombre Janvier 2021</li> <li>• Revue thématique à mi-parcours du projet</li> </ul>
<b>Associations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiche projets avec des points de contact</li> <li>• Fiches AJC et Museique</li> <li>• Présentation des 14 initiatives associatives appuyées par le projet Tarabot</li> <li>• Réponse COVID-19 Rapport des résultats des actions associatives</li> <li>• Success stories Cohésion Sociale en temps de crise</li> </ul>

*Table 2 Liste des documents de projet reçus*

## 8.2. Liste des interviewés

Catégorie	Date	Modalité
Bailleur de fonds	22.04.2021	À distance
PNUD	21.04.2021	À distance
PNUD	21.04.2021	À distance
PNUD	22.04.2021	À distance
PNUD	02.06.2021	À distance
PNUD	28.05.2021	À distance
CNLCT	25.04.2021	À distance
CNLCT	16.04.2021	À distance
CNLCT	19.05.2021	À distance
CNLCT	28.05.2021	À distance
Gouvernance locale	22.04.2021	À distance
Gouvernance locale	22.04.2021	À distance
Direction régionale de la formation professionnelle	22.04.2021	À distance
Direction régionale de la culture	23.04.2021	À distance

Coordinatrice	16.05.2021	À distance
Ministère de l'Enseignement Supérieur	08.05.2021	À distance
Partenaire de mise en œuvre	07.04.2021	En personne
Partenaire de mise en œuvre	07.04.2021	En personne
Partenaire de mise en œuvre	08.04.2021	En personne
Partenaire de mise en œuvre	08.04.2021	En personne
Partenaire de mise en œuvre	09.04.2021	En personne
Partenaire de mise en œuvre	09.04.2021	En personne
Partenaire de mise en œuvre	09.04.2021	En personne
Partenaire de mise en œuvre	09.04.2021	En personne
Partenaire de mise en œuvre	15.04.2021	À distance
Partenaire de mise en œuvre	15.04.2021	À distance
Partenaire de mise en œuvre	19.04.2021	À distance
Partenaire de mise en œuvre	19.04.2021	À distance
Partenaire de mise en œuvre	20.04.2021	À distance
Partenaire de mise en œuvre	23.04.2021	À distance
Bénéficiaire	21.04.2021	À distance
Bénéficiaire	21.04.2021	À distance
Bénéficiaire	21.04.2021	À distance
Bénéficiaire	22.04.2021	À distance
Bénéficiaire	23.04.2021	À distance
Bénéficiaire	23.04.2021	À distance
Bénéficiaire	23.04.2021	À distance
<b>Total : 37 entretiens</b>		

*Table 3 Entretiens avec des informateurs clés (KIs)*

### 8.3. Guides d'entretien

Les guides d'entretien anonymes seront partagés avec le PNUD lors de la remise du rapport finalisé, une fois les commentaires de l'équipe du PNUD intégrés.

### 8.4. Termes de référence



## PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

TUNISIE

### TERMES DE REFERENCE

#### POUR LE RECRUTEMENT D'un.e Consultant.e

I. Information sur le poste	
<b>Titre du poste :</b>	Consultant.e national ou international pour la conduite de l'évaluation finale du projet Tarabot
<b>Unité Org. :</b>	PNUD Tunisie
<b>Durée :</b>	30 jours sur 2 mois
<b>A partir du :</b>	08 Mars 2021
<b>Type de Contrat :</b>	Contrat individuel
<b>Lieu d'affectation :</b>	Tunis avec des déplacements au sud du pays. Selon les conditions sanitaires et les restrictions dues à la COVID-19, l'évaluateur-trice utilisera des outils digitalisés.
<b>Superviseur :</b>	CTP projet Tarabot

II. Contexte et justification
<p>Les présents termes de référence visent à identifier un.e consultant.e en vue de conduire l'évaluation finale du projet Tarabot – Cohésion pour prévenir la violence-</p> <p>La Tunisie, comme d'autres pays dans le monde, est confrontée à une menace d'extrémisme violent qui pose des défis pour la sécurité publique et le processus politique ainsi que pour le processus général de relance économique.</p> <p>L'impact attendu du projet est de contribuer à renforcer la résilience de l'Etat et de la société tunisienne à l'extrémisme violent en rendant plus efficaces les efforts en matière de prévention de l'extrémisme violent (PEV) à travers le développement et la mise en oeuvre de politiques publiques gouvernementales contribuant à la PEV conformément aux priorités établies dans la Stratégie nationale de lutte contre l'extrémisme et le terrorisme et dans le respect des droits de l'homme avec une implication directe de la société civile et des acteurs locaux.</p> <p>Afin d'appuyer les actions nationales contre cette menace, le projet se concentre sur deux domaines : (i) l'appui institutionnel pour l'établissement de mécanismes efficaces à l'échelle de l'ensemble du Gouvernement pour la PEV en Tunisie (whole-of-government) en partenariat avec la Commission Nationale de Lutte contre le Terrorisme ( CNLCT) ; et (ii) le renforcement de l'implication de acteurs non-étatiques (société civile et secteur privé) et des acteurs locaux pour favoriser une approche globale de la société pour la PEV (whole-of-society) au niveau régionale et notamment dans les gouvernorats de Médenine, Gabes et Tataouine.</p> <p>Le projet est aligné avec le plan stratégique du PNUD et notamment son résultat 3.2.1. (Renforcement des capacités nationales en matière de réintégration, de réconciliation, de gestion pacifique des conflits et de prévention de l'extrémisme violent en réponse aux politiques et priorités nationales).</p>

Il contribue à l'effet 1 du cadre de coopération Tunisie-Nations unies : *Les institutions civiles, politiques et administratives sont pleinement opérationnelles, dans le respect des principes universels des droits de l'Homme, de démocratie et d'égalité de genre.*

*Le budget total du projet est de 1.687.500 USD financés par la coopération suisse.*

Le projet Tarabot a été lancé en Septembre 2018 et prendra fin en Décembre 2021 avec une prolongation d'une année suite à la crise sanitaire Covid-19 et ce afin de contribuer à l'atteinte des quatre produits suivants :

- Produit 1 : Des connaissances sur l'EV - basées sur des évidences, spécifiques à la Tunisie et intégrant la dimension genre - sont produites et valorisées par la CNLCT de manière concertée
- Produit 2 : Les capacités de la CNLCT pour encadrer une vision stratégique de PEV sont renforcées
- Produit 3 : Un processus de consultation multi acteurs au niveau national, régional et local est mis en place pour renforcer la participation et l'inclusion dans les efforts en matière de PEV
- Produit 4 : Des actions de la société civile au niveau régional sont mises en œuvre pour renforcer la cohésion sociale

Face aux menaces posées par l'extrémisme violent, les autorités publiques tunisiennes ont adopté des approches de sécurité plus robustes, mais aussi des mesures préventives dans le cadre d'une approche globale qui s'aligne avec les recommandations du '*Plan d'action pour la prévention de l'extrémisme violent*' (PEV) du *Secrétaire Général des Nations Unies* de 2015.

En effet, la *Stratégie Nationale de Lutte Contre l'Extrémisme et le Terrorisme* (SNLCET), adoptée fin 2016, intègre la prévention parmi ses quatre piliers (les trois autres étant la protection, la poursuite et la réponse). De même, la *Commission Nationale de Lutte Contre le Terrorisme* (CNLCT), créée en 2015 sous l'égide de la Présidence du Gouvernement, réunit 22 membres regroupant 16 ministères et différent.es expert.es, et a pour mandat de promouvoir la collaboration et la coordination des programmes nationaux s'alignant à la SNLCET.

À la lumière de conception d'une nouvelle phase du projet, cette mission permettra d'évaluer la mise en œuvre du projet à travers les différents produits et d'apprécier sa portée, sa pertinence, son efficacité, son efficience et sa durabilité. Sur la base de cette évaluation, des recommandations, de nouvelles orientations devront être formulées, en vue de la conception de la deuxième phase du projet

#### IV. Mission

##### **Objectif général :**

L'objectif général de la mission est de mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les leçons utiles, afin de mieux définir les perspectives futures. Les recommandations attendues serviront à nourrir la réflexion sur le positionnement du projet et du PNUD en appui à la CNLCT. Elles aideront également à mieux définir les modalités d'un tel appui, à la lumière d'une analyse prospective du contexte national

##### **Objectifs spécifiques :**

De manière spécifique, la mission d'évaluation vise à :

1. Évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience, l'impact et la durabilité du projet dans le contexte spécifique de la Tunisie.

2. Évaluer l'efficacité du projet, son impact et la durabilité de ses résultats, les modalités d'exécution du projet et les leçons apprises de sa mise en œuvre
3. Identifier l'impact du projet sur le genre et les vulnérabilités
4. Formuler des recommandations sur l'orientation future, les stratégies et les domaines appropriés devant être ciblés par le projet par rapport aux défis de la période à venir
5. Identifier et évaluer les leçons apprises l'efficacité de la mise en œuvre du projet, du dispositif de pilotage et de coordination, des mécanismes de communication internes et externes du projet et les bonnes pratiques opérationnelles et de gestion à prendre en compte pour la planification et la conception des futures activités d'appui en la matière
6. Formuler des recommandations pour l'amélioration du système de suivi et évaluation du projet

### **Méthodologie :**

- Sur la base des normes et règles de l'évaluation<sup>1</sup> pour le SNU, le projet est à la recherche d'un.e consultant.e indépendant.e. L'évaluation doit utiliser la méthodologie suivante :
  1. Consultation de l'équipe du projet et revue de l'ensemble de la documentation nécessaire pour la conduite de l'évaluation (Document de projet, Rapports d'avancement des activités, Études et rapports, revue mi-parcours, etc.)
  2. Finalisation d'une méthodologie et un calendrier détaillés d'évaluation en coordination avec l'équipe de projet.
  3. Prise de contact et rencontre avec les personnes concernées au PNUD et les partenaires du projet à Tunis, Médenine, Tataouine et Gabes
  4. Formulation de conclusions et de recommandations quant aux activités réalisées et mesure de l'impact du projet.
  5. Le consultant rendra compte de son travail au PNUD et aux vis-à-vis nationaux du projet, responsables de la mise en œuvre.
  6. L'évaluation demandée doit être fondée essentiellement sur une analyse des objectifs et des résultats attendus, tels qu'ils figurent dans le cadre de résultat et sur l'examen des documents produits pendant la durée du projet.
  7. Le consultant est responsable de consolider les contributions des membres de l'équipe, ainsi que de prendre en considération les commentaires reçus lors des débriefings afin de produire un rapport préliminaire d'évaluation qui sera soumis au PNUD et aux diverses parties prenantes nationales.
  8. Suite aux commentaires reçus sur le document provisoire, le consultant finalisera le produit attendu et le soumettra à la date convenue.
  9. Le PNUD est responsable de la diffusion du rapport final

Le/ la Consultant.e pourra, s'il le souhaite, décider de sous-traiter à un.e assistant.e de recherche le travail de collecte des données de terrain. Le/la consultant.e sera redevable de la qualité technique du travail produit par cet.te assistant.e de recherche, y-compris de la qualité de la récolte des données de terrain dans le respect des règles déontologiques. L'éventuelle sous-traitance à un.e assistant.e de recherche doit être incluse dans l'offre financière du/de la consultant.e ; le PNUD ne prendra pas en charge les éventuels frais additionnels n'entrant pas dans le cadre de cette offre financière.

<sup>1</sup>

<http://www.unevaluation.org/document/download/2700#:~:text=Adopt%C3%A9es%20en%202005%2C%20les%20Normes,Unies%20et%20d'autres%20entit%C3%A9s.&text=Ce%20document%20fon%2D%20dateur%20de,r%C3%A9alis%C3%A9es%20par%20les%20Nations%20Unies.>

Les produits de cette consultation seront la propriété exclusive du PNUD. Le/la consultant.e ne publiera ni ne fera publier, sous quelque forme que ce soit, les produits de cette mission. Le cas échéant, les règles de propriété intellectuelle s'appliquent également aux collaborateur.rices du/de la consultant.e.

Le/la consultant.e sera seul.e responsable de la qualité technique de son travail et de celui de son éventuel.le collaborateur.rice, ainsi que de la réalisation dans les délais adéquats des tâches assignées.

Pour le bon déroulement de la mission, le consultant travaillera en étroite collaboration avec le Conseiller Technique Principal (CTP), de l'équipe du projet et du programme gouvernance, du Responsable M&E du PNUD Tunisie, sous la supervision générale de la Représentante Résidente Adjointe qui fournira des orientations stratégiques à l'achèvement satisfaisant des livrables. Le CTP et l'équipe de projet aideront à relier le consultant aux partenaires de développement, aux bénéficiaires et aux principales parties prenantes. Le (la) responsable M&E assurera l'assurance qualité et orientera le consultant pour le respect des normes du PNUD.

Conformément aux nouvelles réglementations du PNUD, un panel conjoint sera sollicité pour la validation des livrables.

Si la situation sanitaire l'exigeait, le/la consultant.e sera amené.e à réaliser l'évaluation à distance et à l'aide d'outils digitaux. Ces outils seront discutés et partagés avec l'équipe de suivi du projet (CTP, M&E projet).

## V. Résultats et livrables attendus

### Résultats attendus :

Le responsable d'évaluation est appelé à conduire une évaluation finale du projet et préparer un rapport d'évaluation .

Il est attendu du consultant :

- Une note méthodologique affinée pour la conduite de la mission d'évaluation (Inception report).
- Un rapport provisoire contenant les analyses et les résultats de l'évaluation conformément aux TDR.
- L'animation d'une session de restitution des résultats de l'évaluation et de débriefings avec les parties prenantes du projet ;
- Un rapport final tenant compte des observations et commentaires des parties prenantes durant la réunion de restitution. Le rapport de l'évaluation se prononcera sur la performance de l'appui du PNUD et son rôle, les leçons tirées, les recommandations, y compris quant à sa stratégie d'intervention en Tunisie.

### Questions de l'évaluation :

L'évaluation approfondira la réflexion autour des critères de qualité et notamment sur les questions suivantes :

#### Évaluation de la pertinence du projet :

Ce critère porte à la fois sur les phases de conception et d'exécution du projet. Il évalue le degré de conformité de l'initiative de développement et de ses produits ou effets escomptés aux *politiques et priorités nationales* et *locales* et aux besoins des bénéficiaires visés. Un autre aspect consiste à déterminer si ces objectifs étaient réalisables et si la relation entre les objectifs, les produits, les activités et les apports liés au projet était manifeste, logique et proportionnée compte tenu du contexte, des ressources disponibles et des délais fixés. Le/La consultant(e) répondra aux questions suivantes :



- Dans quelle mesure le projet est-il resté pertinent aux priorités nationales malgré l'évolution du contexte socio- politique et sanitaire ?
- Dans quelle mesure le modèle d'engagement de la société civile est-il pertinent ?
- Dans quelle mesure le volet recherche est-il pertinent dans la PEV ?
- Dans quelle mesure le Genre a-t-il été pris en compte et intégré dès la conception en tenant compte des spécificités du pays ?

#### **Évaluation de l'efficacité du projet :**

Il s'agit de mesurer la manière dont les ressources ou les apports (tels que les fonds, les compétences et les délais impartis) sont convertis en résultats de façon rentable. Une initiative est efficace lorsqu'elle utilise les ressources de manière appropriée et économiquement viable pour générer les produits souhaités. L'efficacité est importante pour s'assurer que les ressources disponibles ont été utilisées à bon escient et mettre en évidence des usages plus efficaces de ces mêmes ressources. Le consultant répondra aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils résulté de l'utilisation rationnelle des ressources
- Dans quelle mesure des produits qualitatifs ont-ils été livrés dans les délais impartis ?
- Dans quelle mesure les modalités de partenariat ont-elles été propices à la réalisation des produits
- Comment le PNUD a-t-il promu l'égalité entre les genres, les droits de l'homme et le développement humain ?

#### **Évaluation de l'efficacé du projet :**

L'efficacé décrit la réalisation des objectifs. C'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints. Le consultant répondra aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été réalisés ou des progrès ont-ils été accomplis en vue de la réalisation des effets souhaités ?
- Dans quelle mesure les résultats ont-ils contribué à l'équité de genre ?
- Dans quelle mesure le renforcement des capacités de la CNLCT est-il efficace ?
- Dans quelle mesure les mécanismes de communication entre la CNLCT et le grand public sont-ils efficaces ?

#### **Évaluation de l'impact du projet:**

L'évaluation recherchera les changements effectifs ou potentiels que le projet aurait pu/est de nature à favoriser. Le consultant répondra aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les actions du projet ont-elles généré des changements auprès des bénéficiaires finaux, et quelles évidences pourraient être identifiées ?
- Les actions du projet ont-elles permis à la CNLCT de modifier leurs pratiques/vision ?
- Les partenaires nationaux et/ou locaux ont-ils fait preuve d'un exercice effectif de leadership au cours de l'intervention venant démontrer leur appropriation de l'approche PEV ?
- Quel est l'impact sur les personnes vulnérables, le genre ?

#### **Évaluation de la durabilité du projet:**

- Dans quelle mesure les résultats atteints jusque-là sont-ils pérennes et vont permettre de générer d'autres résultats durant la suite du programme et au-delà ?
- Quels mécanismes en place ont permis d'assurer la durabilité ? Quels seraient les pistes pour un plan de durabilité ?

- Quels sont les facteurs clés qui nécessitent une attention particulière afin d'améliorer les perspectives de viabilité des résultats du projet et le potentiel de reproduction de l'approche ?

L'évaluation devra prendre en compte également le genre et évaluer si le projet aura eu un impact négatif, positif ou neutre tant au niveau de la mise en œuvre, des résultats que des effets, également sur les bénéficiaires finaux, et proposer des axes d'amélioration pour la phase futur du projet.

**Livrables :**

Les documents seront rédigés en français et soumis par e-mail sous formats nécessaires au Conseiller Technique Principal du projet Tarabot.

Tableau récapitulatif des produits attendus :

- Livrables	Durée de réalisation	Date limite	Validation
- Une note méthodologique affinée pour la conduite de la mission d'évaluation	2 Jours	10 Mars	CTP projet Tarabot
- Un rapport provisoire contenant les analyses et les résultats de l'évaluation conformément aux TDR	20 Jours	15 Avril	
- Un rapport qui reformule des recommandations pour l'amélioration du système de suivi et évaluation du projet	3 Jours	20 Avril	
- Un bref rapport de l'atelier de restitution - Un rapport final tenant compte des observations et commentaires des parties prenantes durant la réunion de restitution	5 Jours	08 Mai	
- Total journées de travail :	30 jours		

**Contenu du rapport :**

Le rapport final devra comprendre, sans limitation :

- Résumé exécutif
- Introduction
- Objectifs et contexte du projet
- Objectifs et portée de l'évaluation
- Approche et méthode de l'évaluation:
  - o Sources de données, procédures et instruments de collecte de données

- o Analyse de données
- o Limites de la méthodologie

- Résultats

1. Efficacité
2. Pertinence
3. Efficience
4. Durabilité
5. Suivi et évaluation

- Notation sur la pertinence
- Conclusions
- Recommandations
- Genre
- Leçons apprises
- Annexes

## VI. Compétences

### Compétences techniques

- Maîtrise des techniques participatives et autres approches de collecte et d'analyse des données
- Maîtrise des outils de collecte des données digitalisées
- Démonstre une connaissance technique avérée pour assumer les responsabilités et exigences du poste
- Connaissance des principes de gestion axée sur les résultats;
- Capable d'analyser et collecter les données quantitatives et qualitatives;
- Capacités avérés en techniques d'évaluation

### Compétences fonctionnelles

- Ouvert aux changements et capable de recevoir/intégrer les feedbacks
- Bonnes capacités de travail en équipe
- Être autonome
- Démontrer une grande sensibilité et faculté d'adaptation à la culture, au genre
- Respecte le Do No Harm

## VII. Qualifications requises

<b>Background académique :</b>	Avoir au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires avec des connaissances en gestion axée sur les résultats et en suivi évaluation.
<b>Expérience :</b>	- Au moins 3 références reconnues dans le domaine de la gestion et de la conduite d'évaluations

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au minimum une expérience comme rédacteur principal de rapport d'évaluation.</li> <li>- Deux expériences en lien avec la prévention de l'extrémisme violent</li> </ul>
<b>Connaissance linguistique :</b>	Excellente maîtrise du français et de l'arabe. Une bonne connaissance de l'anglais est un atout. (Pour les candidatures mixtes internationale/Tunisienne, chercheur.se principal.e/assistant.e, les connaissances linguistiques seront considérées au niveau de l'équipe, et non pas au niveau des cv individuels).
<b>Informatique :</b>	Bonne connaissance de Microsoft office
<b>Atout :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une expérience auprès d'organisations internationales</li> <li>- Une expérience de collecte de donnée en Tunisie</li> </ul>

## X. ÉTHIQUE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale du projet doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

- ✓ Anonymat et confidentialité. L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité.
- ✓ Responsabilité. Le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinions ayant pu se manifester entre le consultant et les dirigeants du projet concernant les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués.
- ✓ Intégrité. L'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TdRs, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme.
- ✓ Indépendance. Le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.
- ✓ Incidents. Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés à l'équipe du projet. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par le PNUD dans les présents termes de référence.
- ✓ Validation de l'information. Le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final
- ✓ Propriété intellectuelle. En utilisant les différentes sources d'information, le consultant se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées.

## VII. Critères de sélection

Les offres seront évaluées sur la base de la méthode de notation pondérée. L'attribution du contrat devrait être faite en fonction de l'évaluation des offres déterminée comme suit:

1. Conformité aux critères et qualifications requises / acceptabilité
2. Obtention du meilleur score sur un ensemble prédéterminé de pondération des critères techniques et financiers spécifiques.
  - Poids des critères techniques : 70%

- Poids des critères financiers : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 30 points seront invités pour l'entretien oral :

<b>Critères</b>	<b>Point maxi</b>
<u>Techniques</u>	
<b>Critère A</b> : au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaines similaires avec des connaissances en gestion axée sur les résultats et en suivi évaluation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise : .....7 points</li> <li>- Master ou diplôme d'ingénieur .....8 points</li> <li>- Plus qu'un master .....10 points</li> </ul>	<b>10</b>
- <b>Critère B</b> : Au moins 3 références reconnues dans le domaine de la gestion et de la conduite d'évaluations, de dispositif de suivi-évaluation, des indicateurs de performances des projets <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 expériences.....15 points</li> <li>• Entre 4 et 5 expériences.....18 points</li> <li>• Plus de 5 expériences .....20 points</li> </ul>	<b>20</b>
<b>Critère C</b> : Expérience dans le domaine de la prévention de l'extrémisme violent <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 à 3 références.....12 points</li> <li>• Plus de 3 références .....15 points</li> </ul>	<b>15</b>
<b>Critère D : Note méthodologique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Note méthodologique claire et bien structurée, dans le respect des TDR .....10 Points</li> <li>• Présentation de pistes d'évaluation adaptées au projet et les questions spécifiques relatives aux objectifs des TDR ..... 15 points</li> <li>• Considérations méthodologiques pertinentes aux principes de/               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ do no harm et sensibilité au conflit .....20 points</li> <li>○ sensibilité au genre .....25 points</li> </ul> </li> </ul>	<b>25</b>
<b>Entretien oral</b>	<b>30</b>
<b>Total score technique</b>	<b>100</b>
<b>Score Total (Score Technique *0.7 + Score Financier * 0.3)</b>	

### A.2. Entretien oral

Seuls les candidat.es ayant obtenu une note égale ou supérieure à 45/70 dans l'évaluation des critères A à D seront retenus pour la phase d'entretiens oraux.

L'entretien oral sera évalué sur 30 pts.

A. *Evaluation financière* – Maximum 30 points.

La formule suivante sera utilisée pour évaluer la proposition financière :

$p = y (\mu / z)$ , où;

p = points pour la proposition financière évaluée;  
y = nombre maximal de points pour la proposition financière;  
 $\mu$  = prix de la proposition la moins chère;  
z = prix de la proposition évaluée.

#### X. Soumission

Les prestataires intéressés doivent envoyer leur candidature au plus tard le 21 Février 2021 à l'adresse suivante : **procurement@undp.org**

Les dossiers de candidatures doivent comporter :

1. **L'offre technique** se compose d'un/des CV détaillé/s , mis à jour et signé/s du/des consultant/s et une note méthodologique qui détaille l'exécution de l'évaluation en conformité avec les TDR
2. **Une offre financière** L'offre financière devra être globale et inclusive de l'ensemble des coûts associés à la mission, y-compris les honoraires du/de la consultant.e, les frais de déplacement pour les missions de terrain, l'hébergement sur place, l'éventuelle sous-traitance à un.e assistant.e de recherche, etc.. L'offre financière doit être formulée en Dinars Tunisiens pour les candidats Tunisiens et en Dollars Américains pour les non Tunisiens.

#### X. Paiement

Le paiement sera effectué selon le tableau suivant et après validation par le CTP du projet :

- Livrables	Tranches	Pourcentage
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une note méthodologique affinée pour la conduite de la mission d'évaluation</li> <li>- Un rapport provisoire contenant les analyses et les résultats de l'évaluation conformément aux TDR</li> <li>- Un rapport qui reformule des recommandations pour l'amélioration du système de suivi et évaluation du projet</li> </ul>	Tranche 1	60 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un bref rapport de l'atelier de restitution</li> <li>- Un rapport final tenant compte des observations et commentaires des parties prenantes durant la réunion de restitution</li> </ul>	Tranche 2	40 %
<b>Total:</b>	<b>100 %</b>	